

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЕЛАБУЖСКИЙ ИНСТИТУТ**

Кафедра общей инженерной подготовки

ШАТУНОВА ОЛЬГА ВАСИЛЬЕВНА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Конспект лекций



Казань – 2014

Направление подготовки: 190700.62 – Технология транспортных процессов (профиль – Организация и безопасность движения)

Дисциплина: «Управление персоналом» Б1.Б.10 (бакалавриат, 4 курс, осенний семестр, очное обучение)

Количество часов: 72 ч. (в том числе: лекции – 18, практические занятия – 18, самостоятельная работа – 36), форма контроля – дифференцированный зачет.

Аннотация: *Курс «Управление персоналом» направлен на изучение практических и теоретических положений кадрового менеджмента. Умение взаимодействовать с людьми и управлять этим процессом – основа современного бизнеса. Курс позволяет сформировать основные навыки по управлению трудовыми ресурсами, понять роль и место технологий управления персоналом в системе менеджмента, а также освоить базовые принципы кадрового делопроизводства и построения системы управления персоналом.*

Темы:

1. Методологические основы управления персоналом.
2. Формирование персонала организации.
3. Использование персонала организации.
4. Методы управления персоналом организации.
5. Развитие персонала организации.
6. Оценка эффективности системы управления персоналом.

Ключевые слова: *персонал организации, система управления персоналом, организационная культура, менеджмент персонала.*

Автор курса: Шатунова Ольга Васильевна, канд. пед. наук, доцент кафедры общей инженерной подготовки, e-mail: olgashat67@mail.ru

URL электронного курса в системе электронного обучения КФУ: <http://tulpar.kfu.ru/course/view.php?id=1155>

Дата начала эксплуатации: 1 сентября 2015 года

Содержание

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Концепции управления персоналом.....	7
1.2. Система управления персоналом	10
1.3. Функции управления персоналом	12
1.4. Затраты организации на персонал: системный подход.....	14
1.5. Современные направления развития управления персоналом	19
Тема 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	23
2.1. Основы планирования потребности в персонале	25
2.2. Анализ и состояние рынка труда организации	29
2.3. Наем персонала.....	32
2.4. Высвобождение персонала.....	35
2.5. Маркетинг персонала.....	41
2.6. Лизинг персонала	44
Тема 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	48
3.1. Управление адаптацией персонала	49
3.2. Управление организационным поведением персонала.....	56
3.3. Управление организационной культурой.....	58
Тема 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	66
4.1. Методы подбора персонала.....	68
4.2. Формирование условий и охрана труда.....	72
4.3. Формирование компенсационного пакета работника	77
4.4. Методы управления конфликтами: стратегические и тактические методы	83
4.5. Переговоры как способ урегулирования конфликта.....	89
Тема 5. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	102
5.1. Понятия персонального и кадрового потенциалов.....	104
5.2. Современное понятие развития персонала.....	106
5.3. Индивидуальное развитие персонала	108
5.4. Групповое развитие персонала	110

5.5. Элементы развития персонала: планирование преемственности, обучение персонала, оценка персонала	111
5.6. Деловая карьера.....	123
5.7. Формирование кадрового резерва руководства организации	126
Тема 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	131
6.1. Эффективное управление персоналом и выживаемость организации	132
6.2 Принципы и условия эффективного менеджмента персонала.....	135
6.3 Концепция оценки эффективности менеджмента персонала.....	140
6.4. Формула эффективного практического менеджмента персонала	143
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ	147
ГЛОССАРИЙ.....	150
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	161

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. В теме раскрываются основные понятия кадрового менеджмента, излагается методология данной науки. Описываются основные функции УП. Определяется необходимость затрат государства и организаций на персонал. Рассматриваются современные направления развития УП.

Ключевые слова: управление персоналом, кадры, организация, затраты на персонал, системный подход.

Методические рекомендации по изучению темы. Сначала требуется изучить лекционный материал. После этого необходимо ответить на поставленные вопросы. Файл с ответами необходимо прикрепить и отправить на проверку преподавателю. Для закрепления полученных знаний требуется выполнить тест.

Источники информации:

- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
- Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
- Экселрод, Э. Война за таланты / Э. Экселрод, Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.
- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом».

Список сокращений

УП – управление персоналом;

СУП – система управления персоналом;

ЗП – затраты на персонал.

Глоссарий по теме 1

Должность – единица в штатном расписании компании, имеющая свое название и, как правило, описание, должностную инструкцию.

Кадровая политика – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы.

Кадровый менеджмент – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы ее сотрудников психологическими, правовыми и экономическими методами.

Конкурентоспособность на рынке труда – соответствие качества предлагаемой рабочей силы спросу работодателя.

Методы управления персоналом – совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства.

Организация – разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил.

Персонал (Personnel):

1) категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический и т.д.);

2) личный состав организации, работающий по найму;

3) квалифицированные сотрудники компании, которые рассматриваются в качестве решающей ценности бизнеса, если их усилия направлены на обеспечение продвижения товаров и услуг потребителям (клиентам).

Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает: подсистему общего и линейного руководства; подсистему

планирования и маркетинга персонала; подсистему найма и учета персонала; подсистему трудовых отношений; подсистему условий труда; подсистему развития персонала; подсистему мотивации поведения персонала; подсистему социального развития; подсистему развития организационных структур управления; подсистему правового обеспечения; подсистему информационного обеспечения. В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

Управление персоналом – это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека, как в интересах самого работника, так и организации в целом.

Вопросы для изучения

1. Концепции управления персоналом.
2. Система управления персоналом.
3. Функции управления персоналом.
4. Затраты организации на персонал: системный подход .
5. Современные направления развития управления персоналом .

1.1. Концепции управления персоналом

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Среди важнейших задач УП можно выделить следующие:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

- информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то в условиях рынка они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация. Основу концепции УП организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

УП в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Безусловно, структура службы УП во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных создаются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций. В ряде организаций формируются структуры УП, объединяющие под единым

руководством заместителя директора по УП все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель СУП: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется СУП организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1.2. Система управления персоналом

Персонал – один из основных ресурсов предприятия. Грамотно построенная СУП является основой для системы более сложного уровня – управления компанией в целом. Кадровая политика организации в совокупности с функциями ее руководителей и работников структурных подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации, образует СУП.

Создание СУП организации – это формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

СУП состоит из следующих основных элементов:

1. Группа специалистов аппарата управления.
2. Комплекс технических средств системы управления.
3. Информационная база для управления персоналом.
4. Комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом.

5. Правовая база.

6. Совокупность программ управления информационными процессами решения задач УП.

Система управления персоналом включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Цели СУП – совокупность желаемых состояний, результатов деятельности системы управления персоналом. Цели системы управления персоналом выражаются двояко. С одной стороны, это цели персонала, которые он ставит перед собой в процессе трудовой деятельности. С другой – цели администрации организации имеющей собственные цели по использованию персонала, которые не всегда совпадают с целями самого персонала.

Главная цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этими целями формируется СУП организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Организационная структура системы управления персоналом - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию организационных структур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организацией в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

К основным задачам СУП можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Основные функции СУП распределены между её многочисленными подсистемами, такими как подсистема планирования и маркетинга персонала, подсистема управления наймом и учетом персонала, подсистема управления трудовыми отношениями, подсистема обеспечения нормальных условий труда, подсистема управления социальным развитием и другими.

Деление СУП на подсистемы не является однозначным, но состав функций, выполняемых системой в целом, постоянен. В зависимости от размера и специализации организации меняется только трудоёмкость их выполнения.

1.3 Функции управления персоналом

Службы управления персоналом современных компаний выполняют весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т. е. единство объекта – персонал – определяет централизацию функций по управлению персоналом, сведение их в одно подразделение.

Традиционные функции по управлению персоналом в концепции развивающего УП реализуются в социально-ориентированной, развивающей атмосфере и приобретают четко выраженную направленность на развитие работников и групп. Перечень функций, квалифицированное консультирование по реализации которых призвана оказывать менеджменту организации служба УП, таков:

- анализ содержания труда персонала;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников удовлетворения этих потребностей;

- подбор персонала;
- адаптация;
- профориентация;
- планирование карьеры и развития;
- анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов;
- мотивация и стимулирование, в особенности творческого отношения к труду, развития потенциала работников;
- обучение;
- разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников;
- оценка результатов и аттестация работников;
- организация и нормирование труда;
- аттестация и рационализация рабочих мест;
- охрана труда и обеспечение его безопасности;
- деятельность, направленная на обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка документов, определяющих трудовые отношения;
- учет персонала и отчетность перед вышестоящими органами и государственными органами трудоустройства и занятости;
- контроль трудовой дисциплины;
- участие в системе внутрифирменного контроля (аудита): исследование личностных качеств, обстоятельств жизни работников, факторов трудовой среды, определяющих предпосылки к совершению действий в ущерб организации.

Ряд этих функций реализуется в качестве общеорганизационных программ и мероприятий, обеспечивающих создание благоприятной для трудовой деятельности и развития персонала среды в организации. Это относится к определению потребности в персонале, социальной защите персонала и обеспечению социального партнерства, обеспечению безопасности труда,

планированию карьеры, обучению, стимулированию, организации и нормированию труда. Со службы УП не снимаются функции методического обеспечения по всем элементам системы развивающего УП и профессионального консультирования менеджеров по всем вопросам управления персоналом как на стадии разработки стратегии организации, так и в процессе разработки и реализации общеорганизационных программ и мероприятий, в процессе саморазвития каждого менеджера и в его повседневной деятельности по управлению людьми.

Здесь прослеживается повышение статуса выполняемых функций: переход с уровня задач традиционного отдела кадров на уровень общеорганизационных задач, решаемых всем менеджментом организации, а не только «кадровиками», что отражает объективную тенденцию к восприятию персонала как ключевого фактора выживаемости организации и достижения ею поставленных целей (текущих и стратегических).

1.4. Затраты организации на персонал: системный подход

ЗП играют важнейшую роль в структуре затрат современных предприятий.

С учетом задач и специфики определений данных исследователями, можно охарактеризовать понятие ЗП: затраты на персонал представляют собой отношения по поводу образования и распределения фонда средств, направляемых компанией на осуществление мероприятий, связанных с функционированием СУП.

С позиций системного подхода управление ЗП представляет собой целенаправленное воздействие работодателя и (или) руководителя на затраты, связанные с привлечением, использованием, развитием персонала, осуществляемое для перевода объекта в новое состояние, наиболее полно соответствующее целям управления затратами на персонал. Под новым состоянием объекта управления понимается определенный состав и структура ЗП, обеспечивающие реализацию функций управления персоналом (планирование, отбор и найм, адаптация, стимулирование, развитие, высвобождение персонала).

Цель управления ЗП заключается в их оптимизации, под которой понимается увеличение экономических результатов деятельности компании (прибыли, капитала), опережающее рост ЗП.

В соответствии со сформулированной целью сущность управления ЗП характеризуют следующие взаимосвязанные задачи:

- выявить направления формирования ЗП в разрезе функций УП;
- определить источники возмещения ЗП исходя из финансовых возможностей работодателя;
- установить наиболее экономически выгодные способы реализации функций УП, исходя из приоритетных направлений ЗП, определяемых целями субъектов управления, влияния внешних и внутренних факторов.

В широком смысле субъектами управления ЗП являются государство (либо другие институты), работодатель (и/или руководитель) и в некоторой степени сам работник. Соответственно при выборе направлений, определении величины и источников возмещения ЗП необходимо учитывать:

- нормативно-правовые основы регулирования ЗП, единые для всех хозяйствующих субъектов РФ;
- волю работодателя, определяющего направления, лимиты и источники финансирования ЗП на уровне отдельной компании;
- поведение работника, так как, во-первых, работодатель должен ориентироваться на потребности работника в процессе управления ЗП, чтобы их оптимизировать; во-вторых, работник сам может осуществлять вложения в развитие своего образовательного, квалификационного, культурного потенциала, который работодатель стремится выгодно реализовать в конкретной компании.

Предметом управления ЗП являются экономические отношения по формированию и возмещению затрат на персонал работодателя на основе согласования следующих аспектов управления ЗП:

- методический аспект заключается в систематизации информации об объекте управления (в соответствии с требованиями Росстата, Международной

организации труда или другими методическими подходами) и классификации затрат на персонал с целью управления ими, в исследовании факторов, влияющих на состав и структуру затрат на персонал, в разработке и применении определенных методик планирования, учета и анализа, способов контроля затрат на персонал;

- нормативно-правовой аспект включает вопросы соблюдения законодательных и нормативных актов, определяющих обязательные виды затрат на персонал, ставки налогов и сборов, источники возмещения затрат на персонал;

- организационный аспект связан с необходимостью формирования организационной структуры управляющей подсистемы, выделением центров ответственности, то есть подразделений, участвующих в процессе управления затратами на персонал, установлением их обязанностей и ответственности, регламентированием соподчиненности и взаимосвязей.

Таким образом, система управления ЗП представляет собой взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, обеспечивающее перевод объекта управления в новое состояние, оптимизацию затрат на персонал, на основе согласования методического, нормативно-правового, организационного аспектов по выбору направлений затрат на персонал, определения их величины и источников возмещения.

Характерным свойством системы управления ЗП является открытость, которая проявляется в двух формах:

- во взаимодействии с внешней средой, как совокупностью всех факторов, непосредственно или косвенно воздействующих на систему;

- во взаимодействии данной системы с системами более низкого и более высокого порядка.

Выделяют взаимосвязь системы управления ЗП с системой управления персоналом и системой управления затратами.

В функциональном отношении система управления ЗП выступает элементом СУП, которая в свою очередь является подсистемой системы

управления компанией. В предметном аспекте система управления ЗП является подсистемой системы управления совокупными затратами, цель которого заключается в сокращении затрат на единицу продукции, работ или услуг.

Подсистема управления затратами на персонал, наряду с прочими функциональными подсистемами системы управления персоналом, объединяет однородные функции, носителями которых являются различные подразделения компании (служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы, планово-экономический отдел, бухгалтерия, правовая служба и прочие).

Реализация функций УП требует соответствующих затрат, величина которых определяется тем, какие конкретные управленческие методы и инструменты применяются в данной компании. С одной стороны, способы осуществления функций определяют содержание процесса УП, с другой стороны, влияют на состав, величину и структуру ЗП.

Классификации затрат по фазам процесса воспроизводства, затраты относят к формированию («производству») квалифицированной рабочей силы, ее распределению и использованию. Фаза распределения рабочей силы на уровне предприятия связана с внутрифирменной мобильностью работников (вертикальной и горизонтальной), а также затратами на привлечение рабочей силы со стороны. К затратам на рабочую силу на стадии использования относят, прежде всего, фонд оплаты труда предприятия, а также выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учитываемые в фонде оплаты труда, но увеличивающие доход работников. Сюда также относят затраты, связанные с поддержанием рабочей силы в состоянии трудоспособности (на медицинское обслуживание, социально-бытовое обслуживание и т.д.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Целевое назначение затрат позволяет анализировать их структуру и динамику с точки зрения конкретных программ в сфере управления персоналом.

Выбор источника финансирования затрат имеет большое значение для предприятия. Включение затрат в себестоимость гарантирует их возвращение

после реализации продукции (работ, услуг). Финансирование из прибыли, как правило, таит в себе конфликтный потенциал по поводу распределения прибыли. При построении систем оплаты труда и компенсаций важно учитывать интересы трех сторон - акционера (собственника), сотрудника и менеджера. Акционеры компании заинтересованы в повышении ее стоимости и получении дивидендов, и свои требования они предъявляют топ-менеджерам, которые, в свою очередь, регулярно пытаются сократить все статьи расходов, в том числе и расходы на персонал. Но каждый сотрудник стремится к увеличению своего дохода. Этот конфликт интересов может иметь как конструктивное, так и деструктивное развитие. Деструктивное - это забастовки, в т.ч. "итальянские", массовые увольнения, а конструктивное - повышение производительности труда и формирование оптимальной компенсационной системы позволяет вывести развитие этого конфликта интересов в позитивное русло.

По характеру затрат, их делят на прямые и косвенные. Прямые затраты на персонал связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. Они четко привязаны к отработанному времени, поэтому данный вид затрат рассматривается как переменный. Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов. Они определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затраченного на труд. Этот вид затрат также называют постоянными издержками. Опыт западных стран показывает, что общие расходы организации на одного работника более чем в два раза превышают затраты на оплату труда.

Время возмещения затрат (затраты текущие и долговременные) позволяет отнести их к различным бюджетам (оперативному и стратегическому), используя, соответственно, различные инструменты для учета и анализа данных категорий затрат.

При делении затрат на обязательные и необязательные для целей анализа кадровой политики интерес представляют последние, поскольку через их регулирование предприятие в соответствии со своими целями оказывает

воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата.

Классификация по признаку возможности и целесообразности сокращения затрат иллюстрирует двойственный характер затрат на персонал. С одной стороны, как и другие виды производственных издержек, ЗП - составная часть себестоимости продукции. Сокращение себестоимости - важный фактор увеличения прибыли, т.е. систематическая экономия на затратах на персонал может привести к увеличению прибыли. Но при этом не учитывается уникальный характер самого ресурса - персонала, затраты на который по сути являются инвестициями. Соответственно, текущая экономия может привести к недополученной прибыли в будущем, не говоря о других негативных последствиях, таких, как снижение конкурентоспособности предприятия в целом. Из этого не следует, однако, что ЗП должны постоянно расти. Деление затрат на резервообразующие и нерезервообразующие позволяет решить эту проблему.

Приведенная классификация затрат на персонал является основной. Однако перечисленные признаки недостаточно полно отражают специфику управления затратами на персонал как функциональной подсистемы системы управления персоналом компании. Кроме того, в некоторых случаях, выделяя признак «целевое назначение», к нему относят отдельные статьи и группы статей затрат на персонал, связанные с осуществлением отдельных управленческих функций или операций (затраты на оплату труда, на повышение квалификации, на социальную защиту и социальное страхование, на улучшение условий труда и прочие). Такая систематизация отражает цели отдельных субъектов управления, но не компании в целом.

1.5. Современные направления развития управления персоналом

Насколько важно, каким персонал был в прошлом, настолько же важно как персонал будет прогрессировать в будущем. Современные концепции УП, развивающиеся в рамках гуманистического подхода, основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его

мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Главная цель СУП на современном этапе – создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Таким образом, новая идеология УП во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

- признание в труде;
- достижения в труде;
- содержание труда;
- ответственность и самостоятельность;
- возможность профессионального продвижения;
- возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантии занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к УП в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии.

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов XX века стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников. Причем если тактические шаги могут (и даже довольно часто) приводить к столкновению интересов руководства и рядового состава (выплаты дивидендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют.

Методы УП в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

- административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую

воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

- экономические (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

- социально-психологические, базирующиеся на использовании неформальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Как видим, новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Вопросы и задания для контроля

1. Дайте определение понятия «управление персоналом».
2. Назовите важнейшие задачи управления персоналом.
2. Охарактеризуйте методы управления персоналом.
3. Как вы понимаете функции управления персоналом (общие и специфические)?
4. Приведите классификацию затрат на персонал.
5. Определите современные направления развития управления персоналом.

Тема 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В теме даются основные процессы формирования персонала современной организации. Анализируется система подбора кадров. Особое внимание уделено найму персонала как важнейшей составляющей содержания деятельности структур управления персоналом.

Ключевые слова: планирование персонала, наем персонала, высвобождение персонала, маркетинг персонала, лизинг персонала.

Методические рекомендации по изучению темы. Сначала необходимо изучить лекционный материал. После этого требуется ответить на поставленные вопросы. Файл с ответами прикрепить и отправить преподавателю. Затем следует выполнить тест. После этого необходимо выполнить практическое задание «Объявление о найме». Ответ прислать в виде файла.

Источники информации:

- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
- Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
- Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2009. – 368 с.
- Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2008. – 240 с.
- Лукичева, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – 4-е изд., испр. – М. : Омега – Л, 2008. – 263 с.
- Максимова, Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учеб. пособие / Л. В. Максимова. – М. : Альфа - М, ИНФРА - М, 2009. – 256 с.
- Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М. : Юрайт-Издат, 2011. – 488 с.

- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом».

Список сокращений

ПП – планирование персонала;

РТ – рынок труда;

ОК – отбор кадров;

УП – управление персоналом;

МК – маркетинг персонала;

ЛП – лизинг персонала.

Глоссарий по теме 2

Высвобождение персонала (сокращение числа занятых) – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Кадровое планирование – составная часть системы управления персоналом, предполагающая отслеживание изменений в ее структуре, а также элемент работы с персоналом, цель которой - обеспечить предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве и в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Лизинг персонала (аутстаффинг, кадровый лизинг) – предоставление персонала в аренду работодателю. Услуга состоит в том, что работники числятся сотрудниками организации, предоставляющей услугу (то есть работодатель освобождается от юридического оформления отношений с работником, организации выплаты вознаграждения за труд, отчетности перед соответствующими фондами и налоговыми органами).

Набор персонала – действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; формирование резерва для отбора.

Отбор персонала – идентификация требований, предъявляемых организацией, с качествами человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; при отборе человек подыскивается под требования должности.

Подбор персонала – процесс поиска и представления кандидата на определенную вакансию компании. Процесс подбора персонала включает процесс разработки критериев отбора, ресечинга и очного отбора (интервью, ассессмент и т. д.).

Рынок труда – (рынок рабочей силы) – система способов, общественных механизмов и организаций, позволяющая продавцам (ищущие работу) найти работу, а покупателям (работодателям) найти работников, которые им требуются для ведения производственной, коммерческой или иной деятельности.

Вопросы для изучения

1. Основы планирования потребности в персонале.
2. Анализ и состояние рынка труда организации.
3. Наем персонала.
4. Высвобождение персонала.
5. Маркетинг персонала.
6. Лизинг персонала.

2.1. Основы планирования потребности в персонале

ПП определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время». По другому определению, планирование персонала – это «система подбора квалифицированных кадров, при

использовании двух видов источников – внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки». Эти определения взяты из американских источников. Согласно определениям отечественных специалистов «кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием».

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя кроме того еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее).

Главнейшая задача ПП - это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

По-существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении ПП.

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации, несомненно зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии

достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Недобросовестно выполненное, и тем более – вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации. ПП должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют

собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой “истины в последней инстанции”.

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на, скажем так, суждениях, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Отдельно выделяют методы определения необходимой численности кадров предприятия.

При этом следует различать:

- общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах),
- дополнительную потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале.

Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная - его приспособления к потребностям.

2.2. Анализ и состояние рынка труда организации

Необходимость всестороннего изучения РТ диктуется особой важностью этого элемента рыночной экономики, что связано с изменением роли человека в развитии общества и экономики и формированием рыночных отношений в России.

До рыночных реформ в России социально-трудовые отношения были одним из наиболее жестко контролируемых сегментов плановой экономики. Государство определяло политику занятости и по существу выступало единственным работодателем при практически полностью отсутствующем частном секторе. Считалось, что плановые органы способны успешно балансировать численность и структуру трудовых ресурсов с потребностями производства. Однако в современном динамичном обществе, строящемся на сложной системе разделения труда, идея всеобъемлющего централизованного планирования несостоятельна и порождает глубокие количественные и качественные диспропорции.

В результате реформ 90-х годов XX в. в России перестала существовать плановая система движения кадров, государство устранилось от регулирования заработной платы, установив только уровень минимальной заработной платы, не соответствующий прожиточному минимуму, практически полностью была разрушена социальная поддержка работников. Возникла острая необходимость в формировании новых механизмов взаимодействия и согласования интересов работодателей и трудоспособного населения.

Основным законом, по которому функционирует РТ как часть товарных рынков, является закон спроса и предложения. РТ — наиболее сложный элемент рыночной экономики, где не только переплетаются интересы работника и работодателя при определении цены труда и условий его функционирования, но и отражаются социально-экономические явления, происходящие в обществе. От того насколько успешно функционирует экономика, в какой фазе экономического цикла она находится, каково поведение основных субъектов рынка — работника и работодателя, зависит спрос на трудовую услугу и ее предложение, соответственно и уровень безработицы.

Уровень инфляции и ставка ссудного процента определяют инвестиционную активность, что в свою очередь формирует движение системы рабочих мест: растет или сокращается их число, образуются высокотехнологичные рабочие места или они воссоздаются на прежнем техническом уровне. От уровня доходов населения зависит степень его трудовой активности: чем ниже доходы, тем при прочих равных условиях относительно большее число людей вынуждено выходить на рынок труда и тем сильнее растет напряженность на нем. Большое влияние на поведение субъектов РТ оказывают сложившиеся традиции в трудовой сфере и национальные особенности поведения. Явления, происходящие на РТ России,— это проявление, с одной стороны, общих закономерностей, присущих рыночной экономике, а с другой — российской специфики формирования рыночной среды.

РТ формируется по определенным закономерностям, универсальным для рыночных структур, но которые по-разному проявляются в различных социально-экономических условиях. Поэтому для анализа процессов его функционирования требуется предварительное исследование рыночных отношений в сфере труда, прежде всего понятия РТ.

Рынок труда можно определить как ту часть системы трудовых отношений, которая складывается на стоимостной основе между работодателями — собственниками средств производства — и наемными работниками по поводу удовлетворения спроса первых на рабочую силу под конкретные рабочие места и потребности вторых в реализации их способностей к труду как источнику средств существования.

РТ отражает отношения сферы обмена. Посредством механизма РТ для владельца рабочей силы (работника) создается возможность получить рабочее место, на котором он может трудиться, реализовывать способности, создавать товары и услуги, оплата которых приносит ему доход, необходимый для воспроизводства своей рабочей силы. Для работодателя при помощи РТ возникают экономические условия создания необходимых товаров (услуг) и получения прибыли.

РТ, как и всякий другой, состоит из трех основных компонентов: спроса, предложения и цены рабочей силы.

Под ценой рабочей силы следует понимать категорию, включающую денежную оценку всего личного потребления экономически активного населения, обусловленного заработной платой, ресурсами работодателя и государства.

Ядро этой системы составляют отношения между наемными работниками и работодателями, формирующие спрос и предложение рабочей силы. Наличие различных интересов и возможностей, с которыми вступают в сферу рыночных отношений субъекты рынка (способности, образование, предпочтения, мотивация, поведение и т.д.), вносит многообразие в соотношение спроса и предложения.

2.3. Наем персонала

Отбор кадров — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Процесс ОК осуществляется в несколько этапов. Основными из них являются:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение заявления и анкеты;
- собеседование с менеджером по найму;
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр.

По их результатам линейный руководитель (в малых и средних организациях) или менеджер по найму (в крупных) принимает окончательное решение о принятии на работу.

При ОК принято руководствоваться следующими принципами:

— ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности.

— отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

— обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

— ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Одним из направлений работы службы УП является наем новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники ограничено впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Наем осуществляется:

- при создании фирмы;
- при расширении фирмы;
- при замене работников, уволившихся из фирмы.

Изучение рынка труда - это первый этап найма работников. Изучение рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамике.

К ним относятся:

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессий;
- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;
- информация о фирмах, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.).

Правила отбора и найма персонала целесообразно иметь в письменном виде. Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, сведения о

необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности:

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

2.4. Высвобождение персонала

Высвобождение персонала — это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при

увольнении работников. Это заключительный этап формирования персонала организации.

Работодатель должен рассматривать серьезность и важность факта увольнения с производственной, социальной и личностной точек зрения.

Наиболее болезненным для организации является уход по инициативе работника, т.е. тот вид высвобождения, который практически не прогнозируется администрацией и, как правило, происходит для нее неожиданно. Однако, с точки зрения работника, это наиболее «мягкий» вид высвобождения: работник готов покинуть организацию и такой вид высвобождения проходит для него психологически легче.

Увольнение по инициативе организации может прогнозироваться руководством администрации. С точки зрения работников, это болезненный вид высвобождения, который им трудно прогнозировать и иногда принять психологически.

Иногда в сложившихся условиях хозяйствования организации сталкиваются с необходимостью массового, крупносерийного и мелкосерийного высвобождения работников, что является объективной необходимостью. Причины, повлекшие такой вид высвобождения, бывают, с точки зрения организации, как позитивными, так и негативными. Однако, с точки зрения работников, этот вид высвобождения носит стрессовый характер.

Процесс сокращения штата не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить. Как правило, администрация организации принимает решение, определяет сроки и общее количество людей, подлежащих увольнению. Кампания по сокращению персонала, помимо «необходимости привести численность в соответствие с производственной нагрузкой», обосновывается и идеологически, руководство демонстрирует социальную направленность кадровой и социальной политики и заботу о коллективе — это сохранение кадрового потенциала, совершенствование структуры управления, ликвидация лишних звеньев, привлечение молодых специалистов и рабочих с целью обеспечения преемственности.

Организации должны выработать механизм высвобождения персонала. В первую очередь устанавливается численность высвобождаемых работников, которая зависит от причин высвобождения.

Второй этап высвобождения — определение сроков сокращения. Как правило, это поэтапное приведение численности работников к установленному количеству. Промежуток между этапами может быть от одного месяца до полугода. Такой подход, особенно в случае массового высвобождения, позволяет осуществить данный процесс с наименьшими проблемами как для организации, так и для региона, где она находится, избежать социальных потрясений и т.п. Регион получает дополнительное время для того, чтобы трудоустроить освободившиеся рабочие руки. Для достаточно благополучных в экономическом плане регионов данный срок может быть максимально сокращен. В депрессивных районах, а также в случае, когда организация является градообразующей, устанавливается максимально возможный интервал между этапами сокращения.

Особо стоит подчеркнуть, что с экономической точки зрения существует один критерий при дифференциации персонала при массовом высвобождении — это его квалификация. Организация должна предпринимать все возможные шаги для удержания лучших работников в организации, остальными допустимо «жертвовать».

С моральной точки зрения можно рассматривать довольно большое число факторов, к которым относятся так называемые «житейские» обстоятельства, например возраст персонала. В первую очередь следует сокращать наиболее молодых работников при условии отсутствия у них семей и маленьких детей. Это объясняется, с одной стороны, тем, что они более адаптируемы к рынку труда и поэтому им легче, чем людям в возрасте, найти новую работу. С другой стороны, они являются наиболее мобильной частью населения, следовательно, имеют больше шансов найти работу в другом регионе и т.д. Однако все указанные факторы должны учитываться только после рассмотрения факторов профессионализма при прочих равных условиях.

Наиболее прогнозируемый вид высвобождения персонала из организации как с точки зрения организации, так и с точки зрения работника — выход на пенсию. Однако с психологической точки зрения этот вид высвобождения иногда бывает труден. Так, статистика говорит, что наибольшее количество смертей у мужчин приходится на возраст 60—61 год. Это объясняется тем, что мужчины тяжелее, чем женщины, переносят выход на пенсию, так как этот процесс связан с изменением статуса работника, уровнем дохода, появлением значительного количества свободного времени, и все эти изменения заметны окружающим. Поэтому этот процесс должен находиться под пристальным вниманием администрации и служб УП.

Увольнения в организации происходят постоянно, причем в случае увольнения по инициативе администрации психологическая ситуация может нести в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Поэтому необходимо соблюдать определенные рекомендации, чтобы «культурно» уволить работника. Здесь можно следовать рекомендациям Стивена А. Джессефа, вице-президента фирмы по подбору персонала, который на основании профессионального опыта и длительных наблюдений обобщил следующие рекомендации по увольнению.

1. Не уведомляйте работников об увольнении в конце недели или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышления. Это не касается немедленных увольнений, т.е. тех нарушений, которые связаны с кражами и другими серьезными негативными поступками работников. Будьте деликатными и не увольняйте работника в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в организации. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она беременна, или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена семьи.

2. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому работнику возможности подумать, что вы просто не любите его. Сообщайте причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения подчиненным работы или тяжелого положения

организации. Никогда не унижайте человека независимо от причины увольнения.

3. Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому работнику говорите об одной причине, а прочим работникам — о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые руководители сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Такая тактика руководства открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся работников задуматься, честен ли руководитель с ними.

4. Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что работник будет уволен. Если такая информация распространится, то это может произвести панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

5. Не уведомляйте слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

6. Не просите работника немедленно освободить рабочее место и покинуть офис. Время после работы или уик-энд — наиболее подходящее время для того, чтобы уволенный это сделал.

7. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами службы безопасности организации с тем, чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

8. Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

9. Не забывайте «золотое правило»: «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».

10. Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным работником до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Последовательность и характер процедур должны строго соответствовать требованиям трудового законодательства, не противоречить коллективному договору, положению о персонале, должностной инструкции, трудовому

соглашению (контракту). В коллективном договоре обычно определяются порядок увольнения персонала в случае снижения деловой активности организации и порядок найма ранее уволенных работников в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, работнику выдают выходное пособие, рекомендательное письмо, оказывают помощь в трудоустройстве, переподготовке и т.п.

При уходе работника из организации необходимо провести с ним заключительное интервью, главными целями которого являются анализ узких мест в организации, попытка повлиять на изменение решения об увольнении (если это «ценный» работник для организации и увольняется по собственному желанию), снятие взаимных претензий.

Если работник увольняется по собственному желанию, то надо подготовиться к заключительному интервью и собрать данные:

- о характере взаимоотношений увольняющегося работника с коллегами;
- об отношении его к работе;
- об уровне профессиональной подготовки увольняющегося работника;
- о наличии конфликтов личного и служебного характера;
- о ранее высказанных пожеланиях сменить работу;
- о доступе к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, и оценить вероятный период устаревания этой информации для организации;
- о предполагаемом будущем месте работы сотрудника.

Заключительное интервью следует проводить после сбора информации. Местом проведения обычно избирают служебные помещения. Тон интервью может быть либо официальным, либо доверительным исходя из реальной ситуации. Заключительное интервью обычно проводит служба управления персоналом или специалист, так как они имеют опыт проведения подобных интервью с максимальной информационной пользой для организации.

Уточнить многие оценки и взгляды бывшего работника целесообразно путем «поствыходного» интервью, проводимого лично или по телефону через 2—3 месяца после увольнения работника. К этому времени работник становится более независимым от бывшего руководства и может стать более откровенным. Кроме того, он имеет возможность сравнить свое положение на прежней работе с новым, следовательно, его оценки могут стать более объективными.

Разумеется, подобная деятельность требует много времени и сил, поэтому чрезвычайно важно обеспечить ее результативность. Для этого необходимо на основе анализа и обработки данных осуществлять меры по предотвращению текучести, которые связаны с более тщательным отбором работников в организацию и целенаправленным его удержанием в ее рамках.

Несмотря на причины увольнения, работник должен уходить из организации без обиды, раздражения, мести, не испытывая унижения. Главная цель, чтобы по окончании работы в данной организации у работника не было чувства страдания, а у работодателя — чувства неудобства.

2.5. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала — это вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В современных условиях при определении задач маркетинга выделяются два основных принципа:

Первый принцип предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Цель такого маркетинга — оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически — это «продажа» фирмы своим

собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле — как особую функцию службы УП, направленную на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач МП заключается в следующем. Широкое толкование МП подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Задача МП или «персонал-маркетинга» — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология МП базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

Исходную информацию для определения направления маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ — отправная точка маркетинговой деятельности.

Под *внешними факторами* понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в

персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала	
Наименование	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, в центрах подготовки кадров, органах обеспечения занятости, увольнения из организаций и т.д.)
Развития технологии	Определяет изменения характера и содержания труда; его предметную направленность, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение улучшения кадровой политики

Под *внутренними факторами* понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены ниже.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала.

Направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;

- выбор путей покрытия потребности в персонале.

Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала	
Наименование	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для «производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможности организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т.п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Разработка требований к персоналу (производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам) заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

2.6. Лизинг персонала

Более 1% от общего количества занятых людей в США и странах Западной Европы состоят в штате кадровых агентств-лизингодателей.

Ежегодно число международных компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза, а их суммарный оборот сегодня превышает \$60 млрд. в год.

Понятие «лизинг персонала» носит условный характер и рассматривается как форма временного или срочного привлечения персонала со стороны.

Известно, что в организациях нередко встает проблема несоответствия наличных трудовых ресурсов и потребности в них. Для ее решения необходимо

разрабатывать программу изменения качественных и количественных параметров трудовых ресурсов предприятия. Данная программа может предполагать удовлетворение потребностей в персонале посредством его дополнительного обучения, принятия на работу специалистов определенного профиля, либо посредством ЛП.

Выбор конкретной формы мероприятия зависит от специфики потребности в персонале, а также от характеристики существующих трудовых ресурсов. Одной ситуации могут соответствовать несколько форм привлечения персонала. При этом важную роль играют такие параметры, как категория персонала и перечень требований к кандидатам; их положение в организационной структуре фирмы; сроки поиска специалистов.

Найти квалифицированного специалиста на временной основе в сжатые сроки довольно проблематично. ЛП возник из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают в следующих случаях:

1. В связи с необходимостью привлечения высококвалифицированных специалистов, если потребность в них не носит постоянного характера, а сфера их деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании.

2. Временное привлечение сотрудников необходимо в случае наступления отпускного периода.

3. Лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоги при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами.

Многие компании не могут использовать классические формы найма и мотивации сотрудников из-за того, что сталкиваются с такими проблемами как сокращение штата и бюджетной статьи расходов на персонал головными офисами компании при сохранении потребности в труде соответствующих

специалистов. В такой ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма.

4. Иностранные компании, желающие быстро открыть представительство и начать деятельность в России также прибегают к кадровому лизингу, чтобы укомплектовать необходимый штат сотрудников.

Существует два вида услуг в области кадрового лизинга – предоставление во временное пользование отдельных специалистов и формирование штата организации. Оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга осуществляется перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации. За рубежом аренда специалистов охватывает практически все категории персонала. В России наиболее вероятен лизинг офисного персонала, персонала департамента продаж, технического персонала и рабочих. Одним из основных условий заключения лизинговой сделки является ведение лизингополучателем легального бизнеса, что вызвано желанием кадровых агентств сохранить свою репутацию, а также их обязательствами перед переданными в лизинг специалистами.

Схема формирования лизингового штата кадровым агентством-лизингодателем:

1. При предоставлении персонала во временное пользование, прежде всего, определяется потребность в рабочей силе, квалификация специалистов, их состав и сроки использования.

2. После согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся постоянными полноправными сотрудниками кадрового агентства. Агентство знакомит новых сотрудников с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста.

3. Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя. Отечественные кадровые агентства работают, в основном, под конкретный заказ специалистов на лизинг, в то время, как зарубежные

кадровые агентства создают штат лизинговых сотрудников в соответствии с потребностями рынка, вне зависимости от наличия конкретного заказа на данный момент.

Поскольку лизинговые специалисты могут иметь доступ к конфиденциальной информации и в будущем передаются в аренду различным организациям, их отбирают с помощью специальных методов, предполагающих детальную проверку. За рубежом при кадровых агентствах существуют специальные службы безопасности, которые проводят такие проверки. При подборе кандидатов важно их согласие на такую форму занятости и соответствие работы на лизинговых началах личному карьерному плану.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения. Например, поскольку Российское трудовое законодательство не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы, могут возникнуть проблемы, связанные с получением производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также использование ими товарно-материальных ценностей.

Вопросы и задания для контроля

1. Охарактеризуйте стратегию управления персоналом на предприятии.
2. В чем заключается сущность кадрового планирования?
3. Как происходит планирование потребности в персонале?
4. Дайте характеристику основных принципов подбора персонала.
5. Что такое кадровый резерв?
6. Выполнение каких рекомендаций позволяет правильно провести увольнение работника?
7. Назовите принципы маркетинга персонала.
8. Как можно определить понятие «лизинг персонала»?

Тема 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В теме рассматриваются технологии использования персонала организации.

Ключевые слова: адаптация персонала, организационное поведение, организационная культура.

Методические рекомендации по изучению темы. Сначала необходимо изучить лекционный материал. После этого следует ответить на поставленные вопросы. Ответы прислать прикрепленным файлом. Далее необходимо выполнить практическое задание. Ответ прислать в виде файла.

Источники информации

- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
- Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
- Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : Инфра–М, 2010. – 624 с.
- Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М. : Альфа – Пресс, 2007. – 580 с.
- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом».

Список сокращений

АП – адаптация персонала;

МС – молодые специалисты;

НС – новый сотрудник;

ОК – организационная культура.

Глоссарий по теме 3

Компетенция:

- 1) совокупность полномочий, прав и обязанностей государственного органа, должностного лица, органа общественной организации;
- 2) требование организации к работнику, предписывающее ему ответственность за определенный результат на определенном участке в организации;
- 3) желательный для организации стандарт поведения в определенной должностной роли (бизнес-ситуации), обеспечивающий успешное достижение организацией своих целей.

Организационная (корпоративная) культура:

- 1) это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий;
- 2) это разделяемый членами организации набор значений, смыслов, символов, ритуалов, мифов и идеологических установок, позволяющих интерпретировать и конструировать ситуацию. Это продукт уникальной истории организации, неповторимого сочетания проблем, с которыми она сталкивалась в процессе своего развития;
- 3) корпоративная этика, понимаемая как этические принципы, которых должны придерживаться руководители и сотрудники организации во взаимодействии между собой, а также с клиентами и партнерами.

Вопросы для изучения

1. Управление адаптацией персонала.
2. Управление организационным поведением персонала.
3. Управление организационной культурой.

3.1. Управление адаптацией персонала

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с

точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут, относиться и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

Адаптация молодых специалистов. Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором МС в течение трех лет после окончания читаются выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями МС являются:

- труд МС в большей мере исполнительский, менее творческий;
- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, МС получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;
- относясь к старшей возрастной группе молодежи, МС, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;
- МС обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение МС в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации МС отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров сегодня в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию МС, относятся:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально-бытовое обеспечение;
- организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с МС, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Для МС в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Отношение новичка к организации, к работе во многом зависит от того, насколько реальность соответствует его ожиданиям. Если в газетных объявлениях или в личных беседах истинное положение дел на будущем месте работы было сознательно приукрашено, вряд ли стоит обижаться, если новый работник почувствует себя обманутым.

Тот, кто хочет привлечь новичка на свою сторону, должен знать: первые дни работы должны быть четко расписаны.

Необходимо выяснить следующие вопросы:

- Подготовлено и оборудовано ли рабочее место.
- Были ли официально проинформированы коллеги о фамилии, образовании, предыдущей деятельности и будущих функциональных обязанностях нового работника.
- Подготовлены ли все документы, которые должны быть ему вручены при приветствии: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, список ближайших сотрудников.
- Когда и в какой форме НС будет ознакомлен с задачами организации и основными принципами управления.
- Были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия.
- К выполнению, каких задач сразу же подключить НС.
- Кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в столовую.
- Кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (сюда относится и ненаписанный этикет, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми моментами).

НС также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Опыт показывает, что неплохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника, который взял бы над новичком шефство, чтобы было, у кого спросить о нормах и традициях организации.

Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства.

Если НС хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Адаптация руководителей. Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Стратегий может быть несколько.

Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции кажущиеся знания внутренних проблем, а поэтому своего "производственная слепота".

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например на временно исполняющего эти обязанности для него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при всём этом осмотрительным, осторожным, не

меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует критиковать прежнего руководителя.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному, в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Главная цель этих подразделений, служб это - сделать процесс адаптации приспособления НС к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из одного человека - менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В

осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в адаптации, а также выпускников учебных заведений, так как для них проблема адаптации стоит наиболее остро, чем у работников имеющих опыт работы в коллективе.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала; наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описание работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей адаптации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрифирменными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

3.2. Управление организационным поведением персонала

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т. е. управление их поведением.

Управление поведением – система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Модели поведения персонала – формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

Управление поведением осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации.

Модели эффективного поведения создаются в соответствии с принятой стратегией управления организацией. На первом этапе выявляются основные формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность всей организации, определяются 15-20 % поведенческих событий, которые в данной сфере деятельности обеспечивают 70-80 % результатов работы. Анализ целей деятельности организации, способов их реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.

Второй этап – аудит поведения. Поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью:

- медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность;
- конструктивные предложения или жалобы и др.

Личностные характеристики не рассматриваются.

Цель этапа – предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения.

Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные – негативного подкрепления или наказания.

Выявляются ключевые элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером).

Дисфункциональные виды поведения – формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия на рабочем месте).

Измерение поведенческих элементов у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности – определение величины поведенческих элементов. В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно: выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами.

На третьем этапе осуществляется разработка стратегии интервенции, т. е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных.

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

Регламентация деятельности личности осуществляется рядом документов, основными из которых являются должностная инструкция, контракт.

Поведенческий маркетинг представляет собой изучение рынка поведения, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения для адаптации организации к изменениям внешней среды. Он базируется на изучении поведения сотрудников, клиентов, поставщиков, акционеров. Поведение сотрудников выступает определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала.

Компетенция представляет собой совокупность: знаний (результатов образования личности), профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения), навыков поведения и общения персонала (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).

Обладание компетенцией не является застывшим, законченным процессом, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых, поскольку компетенция имеет определенный жизненный цикл.

3.3. Управление организационной культурой

В современной литературе, как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, ОК не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются очень узкие и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. ОК - это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», отражающая «индивидуальность» организации.

ОК - это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Часто ОК трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. ОК проявляется в отношениях между людьми в организации.

Несмотря на очевидное разнообразие определений, и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Вопрос о степени влияния ОК на успех организации все еще остается открытым. Однако отношения между культурой и результатами работы

организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации.

Источники ОК можно условно разделить на три группы: внешняя среда, общественные ценности, внутренняя среда организации.

Внешняя среда - под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества.

Общественные ценности - общественные ценности и национальная культура страны также оказывают влияние на ОК компаний. К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д.

Внутренняя среда организации - третий источник ОК образуют специфические внутренние факторы самой организации. Например, развитие технологической среды будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отразиться на ее ОК. Высокотехнологичные компании будут принимать на работу квалифицированных специалистов, сформировавших систему ценностей в процессе предшествующей социализации. Такая ситуация может привести к формированию отдельных элементов чужеродных субкультур, таких как группы с различной идеологией и системой ценностей, что значительно усложнит развитие единой сильной ОК. Это повлияет и на структуру власти в организации: те группы, которые непосредственно связаны с развитием технологической среды, будут обладать большей властью и, таким образом, сформируют доминирующую коалицию, ценности которой будут определять ОК компании.

К специфическим факторам организации относится и отрасль, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей. Например, некоторые фирмы,

выпускающие косметическую продукцию, ориентируются на личные продажи. Такие фирмы имеют ограниченное число менеджеров, ориентируются лишь на незначительное число четко разработанных правил, в большей степени опираются на харизматическое, а не на рациональное руководство, поощряют привлечение членов семьи к продаже товаров компании.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1. Многоуровневость - поверхностный уровень образует способ поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы.

2. Многогранность, многоаспектность - культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных, групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности – предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

ОК может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

– «толщина» ОК – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культуру;

– «разделяемость взглядов» - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;

– «широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;

- конфликт организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три);
- «сила» ОК – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе "передача" культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Компания не может функционировать, если ее работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и не писанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей организации, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения и правила создают корпоративную культуру организации. К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к клиентам, государственным учреждениям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по изменению организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;

- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;

- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);

- установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);

- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

Итак, ОК представляет собой сложное явление и проявляется в организационной структуре, статусных различиях, идеологии, мифах и символах, ритуалах и церемониях, языке общения.

Процесс изменения культуры организации требует тщательной подготовки. Изменения организационной структуры и методов управления всегда затрагивают условия жизни и деятельности людей.

Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе, принятой на предприятии идеологии организационного поведения. Так формируется ОК.

Для каждого из типов культуры существует определенная политика и четкий набор действий руководства, осуществляемых в организации.

Помимо доминирующей культуры, которая представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации, в организации присутствуют субкультуры, представляющие собой сумму ценностей, разделяемых меньшинством членов организации. При исследовании организационной культуры необходимо рассматривать иерархические, профессиональные, основанные на культурных различиях, и иные субкультуры.

Управление организационной культурой должно носить целенаправленный характер. Управление культурой необходимо для ее развития, поддержания, изменения. Оно включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре.

К важным характеристикам организационной культуры относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и организационный климат.

Многие члены организаций поддерживают ОК, не все это делают в равной степени. В организации может существовать доминирующая культура и субкультуры. Доминирующая культура представлена базовыми ценностями, которые разделяют многие члены организации. Субкультура представляет собой совокупность ценностей, которые разделяет небольшой процент сотрудников организации.

Некоторые организации обладают сильной, а некоторые – слабой культурой. Сила культуры зависит от разделяемости и интенсивности. Под разделяемостью понимается та степень, в которой члены организации разделяют ее базовые ценности. Интенсивность определяется степенью преданности сотрудников организации этим ценностям.

Россия – страна с богатой историей, обладает сложившейся за продолжительный период национальной культурой, которая, в свою очередь, во многом определяет ОК большинства компаний.

Большое влияние на российскую организационную культуру оказывает географическое расположение России, охватывающее и Европу, и Азию: происходит постоянное заимствование культурных особенностей Запада и Востока, но с другой стороны, заимствование происходит не в полной мере.

Носителями ОК являются люди, а для бизнеса самое трудное – менять людей, но при этом можно создать такую систему, которая повлечет за собой и изменение людей. Основной упор руководитель компании должен сделать на воспитание в работниках таких качеств как трудолюбие, пунктуальность, старательность в сочетании с инициативностью и предприимчивостью. При этом управляющий должен владеть всем спектром стилей управления и гибко их применять в зависимости от ситуации.

Вопросы и задания для контроля

1. Что представляет собой система адаптации персонала?
2. Как осуществляется управление организационным поведением персонала?
3. Что такое организационная культура?
4. Дайте характеристику всех источников организационной культуры.

Тема 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В теме рассматриваются наиболее распространенные и эффективные методы управления персоналом организации. Особое внимание уделяется вопросам разрешения конфликтных ситуаций.

Ключевые слова: подбор персонала, компенсационный пакет работника, конфликт, переговоры.

Методические рекомендации по изучению темы. Сначала необходимо изучить лекционный материал. Далее следует ответить на вопросы. Ответы прислать преподавателю в виде файла.

Источники информации

- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
- Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
- Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
- Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М. : Альфа – Пресс, 2007. – 580 с.
- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://sk.kadrovik.ru> – журнал «Справочник кадровика»
- <http://sup.kadrovik.ru> – журнал «Справочник по управлению персоналом»
- <http://www.bulleten.nm.ru> – журнал «Труд за рубежом»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом».

Список сокращений

ОТ – охрана труда;

КПРО – компенсационный пакет работника организации;

МОТ – международная организация труда.

Глоссарий по теме 4

Компенсационный пакет – совокупное вознаграждение работника за труд. Кроме заработной платы и других денежных выплат может включать в себя различные страховки, предоставление служебного автомобиля, кредитов, ссуд, мобильного телефона и т.п.

Конфликтное поведение – действие, направленное на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение целей противостоящей стороны, ее намерений или интересов.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

Переговоры – процесс обмена мнениями с целью достижения соглашения по определенной проблеме (заключение контракта, получение инвестиций, наем персонала). Переговоры включают три основных этапа: подготовку, процесс переговоров, анализ результатов.

Подбор персонала – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Повышение квалификации – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

Вопросы для изучения

1. Основные методы управления персоналом.
2. Формирование условий и охрана труда.
3. Формирование компенсационного пакета работника.
4. Методы управления конфликтами: стратегические и тактические методы.
5. Переговоры как способ урегулирования конфликта .

4.1. Методы подбора персонала

Кадровые службы применяют в своей деятельности различные методы подбора персонала.

Поиск внутри организации

В данном случае речь идет не о первичных должностях, а о вакантных местах руководителей среднего и высшего уровня. Вакансии появляются вследствие ротации персонала или введения новых должностей по мере развития компании. В этих условиях руководство обращает свое внимание на уже работающих в организации сотрудников. Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, кандидатам не нужно интегрироваться в организацию. Однако такой прием ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей подразделений, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неугодных.

Подбор с помощью сотрудников

Метод используется для заполнения должностей рядовых специалистов и набора рабочих. Он не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала с компанией за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами. Однако рядовые сотрудники, рекомендуя кандидатов, не являются профессионалами в подборе персонала, могут не знать должностных обязанностей по вакансии, что не позволяет подбирать персонал высокого профессионального уровня. Подбор с помощью сотрудников способствует развитию семейственности и кумовства. В основе подбора по знакомству лежит не профессионализм нанимаемого персонала, а личная выгода рекомендующего: либо желание сделать доброе своему другу, знакомому, либо стремление иметь на работе своего союзника, компаньона и т.д.

Объявления в средствах массовой информации

Гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможности доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте. Приведем примеры наиболее известных печатных изданий. Это "Работа & зарплата", "Работа для Вас", "Работа сегодня". Необходимо помнить, что в одних изданиях эффективнее работает реклама по тем или иным вакансиям, а в других - по другим. Многое зависит и от текста объявления, насколько он привлекателен, понятен соискателю.

То же самое касается объявлений, размещенных в Интернете. Надо отметить, что в последнее время повально увлекаются Интернетом как соискатели, так и сотрудники компаний (и работодатели, и кадровые агентства). Например, специалисты IT-технологий отдают предпочтение Интернету. При этом обращает на себя внимание тот факт, что сайты, посвященные вопросам трудоустройства, множатся, как грибы после дождя. Полное перечисление их займет не один печатный лист. Есть сайты печатных изданий, освещающих рынок труда, сайты кадровых агентств, интернет-компаний. Многие солидные компании размещают вакансии на своих корпоративных сайтах. Мы не преследуем цель провести сравнение, чем хорош тот или иной сайт. Как говорится, "на вкус, на цвет товарищей нет". Следует отметить, что есть сайты, похожие внешним оформлением, поисковой системой, правилами пользования, набором обязательной информации о клиенте, а есть сайты, обладающие определенными особенностями. Некоторые из них претерпели изменения, иногда не в лучшую сторону. Насколько эффективен сайт? Наверное, настолько, насколько он известен. От количества посещений участниками поиска зависит и его результат.

При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству резюме и наплыву кандидатов, на что требуется масса

времени. Следует также помнить, что при таком варианте подбора сотрудников некоторые соискатели могут не оправдать ваших ожиданий, впрочем, как и вы их.

Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала

Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только диктовать свои требования и рассматривать предоставляемых кандидатов. При обращении в агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает менеджер агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности в работе. Здесь нужно подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста. Стоит отметить немаловажный момент: услуги агентств, как правило, платные и требуют немалых затрат работодателя.

Самопроявившиеся кандидаты

Многим специалистам служб персонала приходится сталкиваться с такими кандидатами. Это, как правило, те соискатели, которые предлагают себя, как я говорю, "по случаю". Прочитав объявление о какой-то вакансии, они предлагают себя просто так, на всякий случай, без объявления должности, на которую претендуют. Издержки метода минимальны, как и вероятность того, что в данный момент времени кто-то из таких кандидатов будет востребован компанией.

Отбор в учебных заведениях

Использование метода дает, с одной стороны, приток "свежей крови" в компанию, однако требует больше времени на вхождение специалиста в должность в силу недостаточности профессионального опыта. Сегодня все больше компаний обращают взоры на выпускников, прежде всего из-за того, что происходит адаптация системы обучения к нуждам рынка. Организации готовы растить для себя кадры из числа молодых специалистов, постепенно познающих все этапы производства "с нуля". Период временщиков,

когда персонал набирался на короткий промежуток времени для получения "быстрых" денег, проходит. Многие компании начинают вкладывать деньги в персонал, как это делается во всем мире. Данный метод имеет хорошую перспективу, его результаты не замедлят сказаться.

Государственная служба занятости

Эта организация призвана, во-первых, снижать социальную напряженность в обществе, с чем она с успехом справляется, исходя из экономических возможностей страны, а во-вторых, способствовать трудоустройству незанятого населения. Однако следует признать, что потенциал государственной службы используется далеко не полностью. Этому есть свое объяснение. Не все работодатели готовы к сотрудничеству с государственной службой занятости в силу непрозрачности экономики и размещают заявки, как правило, только на низкоквалифицированный, малооплачиваемый персонал. Следовательно, и доверие к службе у населения не растет. Но стоит государственной службе занятости активнее включиться в подбор специалистов по вакансиям, публикуемым предприятиями в средствах массовой информации, как отношение изменится и со стороны работодателей, и со стороны соискателей. Использование государственной службы занятости при подборе персонала позволяет вести сфокусированный поиск кандидатов при отсутствии финансовых издержек. Таким образом, мы рассмотрели практически все методы поиска требуемого для вашей компании персонала. Следует признать, что не существует единственного оптимального метода, который бы в полной мере позволял быстро, эффективно, с минимальными затратами осуществлять поиск необходимых специалистов. Менеджеры по персоналу, приступая к подбору требуемых кандидатов, должны учитывать множество факторов. Для успешного поиска следует использовать, как правило, несколько методов, что способствует сокращению срока подбора, повышению качества подбираемого персонала, сокращению финансовых издержек. При использовании нескольких методов количество соискателей, из которых можно будет отобрать высококлассных специалистов, также будет большим.

4.2. Формирование условий и охрана труда

Под ОТ понимается система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия (ст. 1 ФЗ "Об основах охраны труда в РФ"). Эти мероприятия имеют своей целью создание условий труда, отвечающих требованиям сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Основными направлениями государственной политики в области ОТ являются:

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников;
- принятие и реализация федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации об ОТ, а также федеральных целевых, отраслевых целевых и территориальных целевых программ улучшения условий и ОТ;
- государственное управление ОТ;
- государственный надзор и контроль за соблюдением требований ОТ;
- содействие общественному контролю за соблюдением прав и законных интересов работников в области ОТ;
- расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- защита законных интересов работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также членов их семей на основе обязательного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- установление компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, неустраняемыми при современном техническом уровне производства и организации труда;

- координация деятельности в области ОТ, охраны окружающей природной среды и других видов экономической и социальной деятельности;
- распространение передового отечественного и зарубежного опыта работы по улучшению условий и ОТ;
- участие государства в финансировании мероприятий по ОТ;
- подготовка и повышение квалификации специалистов по охране труда;
- организация государственной статистической отчетности об условиях труда, а также о производственном травматизме, профессиональной заболеваемости и об их материальных последствиях;
- обеспечение функционирования единой информационной системы ОТ;
- международное сотрудничество в области ОТ;
- проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание безопасных условий труда, разработку и внедрение безопасных техники и технологий, производство средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- установление порядка обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, лечебно-профилактическими средствами за счет средств работодателей.

Реализация основных направлений государственной политики в области ОТ обеспечивается согласованными действиями органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, работодателей, объединений работодателей, а также профессиональных союзов, их объединений и иных уполномоченных работниками представительных органов по вопросам ОТ.

Обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда в организации возлагаются на работодателя.

Работодатель обязан обеспечить:

- безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;
- применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- соответствующие требованиям ОТ условия труда на каждом рабочем месте;
- режим труда и отдыха работников в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации;
- приобретение и выдачу за счет собственных средств специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением;
- обучение безопасным методам и приемам выполнения работ по ОТ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по ОТ, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований ОТ, безопасных методов и приемов выполнения работ;
- недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по ОТ, стажировку и проверку знаний требований ОТ;
- организацию контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;
- проведение аттестации рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией работ по ОТ в организации;
- в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, организовывать проведение за счет собственных средств обязательных предварительных (при поступлении на

работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров (обследований) работников, внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников по их просьбам в соответствии с медицинским заключением с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров (обследований);

- недопущение работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров (обследований), а также в случае медицинских противопоказаний;

- информирование работников об условиях и ОТ на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;

- предоставление органам государственного управления ОТ, органам государственного надзора и контроля, органам профсоюзного контроля за соблюдением законодательства о труде и ОТ информации и документов, необходимых для осуществления ими своих полномочий;

- принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи;

- расследование и учет в установленном Трудовым Кодексом и иными нормативными правовыми актами порядке несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями ОТ;

- беспрепятственный допуск должностных лиц органов государственного управления охраной труда, органов государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, органов Фонда социального страхования Российской Федерации, а также представителей органов общественного контроля в целях проведения проверок условий и охраны труда

в организации и расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- выполнение предписаний должностных лиц органов государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, и рассмотрение представлений органов общественного контроля в установленные Трудовым Кодексом, иными федеральными законами сроки;

- обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- ознакомление работников с требованиями ОТ;

- разработку и утверждение с учетом мнения выборного профсоюзного или иного уполномоченного работниками органа инструкций по ОТ для работников;

- наличие комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования ОТ в соответствии со спецификой деятельности организации.

Обязанности работника в области ОТ: соблюдать требования ОТ, установленные законами и иными нормативными правовыми актами, а также правилами и инструкциями по ОТ; правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты; проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ по ОТ, оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по ОТ, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований ОТ; немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления); проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования).

В организации с численностью 100 работников и менее решение о создании службы ОТ или введении должности специалиста по ОТ принимается работодателем с учетом специфики деятельности данной организации.

При отсутствии в организации службы ОТ (специалиста по охране труда) работодатель заключает договор со специалистами или с организациями, оказывающими услуги в области ОТ.

4.3. Формирование компенсационного пакета работника

Компенсационный пакет работника организации — это сумма средств от трудовой деятельности, выплаты и компенсации, связанные с условиями труда, доходы от собственности, выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью от инфляции, снижения уровня жизни, доплаты в связи с климатическими особенностями регионов, получаемые работником в организации.

Размер компенсационного пакета работника организации (Кп) можно рассматривать как функцию от следующих переменных:

$$Кп = f (Л, ВО, РТ, ГР, РМ),$$

где

Л — личностные переменные, которые характеризуют ожидание работника, его трудовой потенциал, компетенцию и т.д.;

ВО — возможности данной организации, которые характеризуются ее финансовым состоянием, наличием объектов социального назначения, проводимой кадровой и социальной политикой и т.д.; РТ — состояние внутриорганизационного и внешнего рынка труда;

ГР — действующая система государственного регулирования минимального размера оплаты и условий труда с учетом региональной и отраслевой специфики;

РМ — характеристики рабочего места или выполняемой работы.

В данной зависимости некоторые переменные имеют ту или иную степень корреляции, например, отсутствие специалистов на внешнем рынке труда повышает ценность работника в организации, а следовательно, для его

удержания в организации может быть установлен более высокий размер компенсационного пакета.

При формировании КПРО необходимо учитывать следующее распределение благ.

1. Распределение по труду. Такое распределение известно с библейских времен. При всей простоте и справедливости этого распределения его практическое осуществление требует ответа на ряд достаточно сложных вопросов:

- что понимать под затратами и результатами труда;
- как практически оценивать их при различных видах труда, особенно творческого;
- какова мера оплаты на единицу затрат и результатов труда;
- каков оптимальный уровень дифференциации доходов?

Длительное время принцип распределения по количеству и качеству труда в отечественной литературе трактовался с позиций распределения по затратам труда. В последние годы такое понимание отвергается: большинство авторов доказывает необходимость распределения по результатам труда.

Однако несправедливо абсолютизировать каждый из названных подходов. Все определяется характером и условиями деятельности человека.

*2. В рыночной экономике распределение по труду модифицируется в **распределение по предельной продуктивности труда**.* Эта продуктивность должна определяться с учетом ситуаций на рынках труда.

В рыночной экономике может быть распределение исходя из предельной продуктивности конкретного работника на конкретном рабочем месте, т.е. доход работника при прочих равных условиях увеличивается в соответствии с ростом дохода организации от данного вида труда.

Предельная продуктивность работника зависит от спроса и предложения на соответствующем рынке труда. При рационально организованной экономике цена высококвалифицированного творческого труда значительно выше, чем малоквалифицированного. Это отражает более высокую продуктивность

квалифицированного труда. Однако в условиях резкой смены общественных отношений и технологических укладов существенно изменяется структура спроса на труд и цена некоторых видов высококвалифицированного труда может значительно снизиться. Такая ситуация характерна для рынка труда России 90-х годов XX в., когда доходы многих ученых и инженеров оказались ниже, чем у продавцов, кассиров и охранников.

В подобных ситуациях, при которых рыночный механизм не обеспечивает адекватной реакции, должны действовать государственные меры регулирования, направленные на сохранение интеллектуального и духовного потенциала страны. Эти меры «срабатывают» при наличии достаточных средств в государственном бюджете. Если это условие не выполняется, неизбежна деградация науки, образования, культуры с очевидными последствиями для будущего страны. Рассмотренная ситуация является следствием различий в кратковременном и долгосрочном соотношении спроса и предложения на рынке труда.

3. В условиях рыночной экономики наряду с доходами от труда существенную роль играют доходы от собственности. В нашей стране *распределение по собственности* длительное время официально не имело существенного значения и практически не обсуждалось в научной литературе. Однако с выпуском акций и других ценных бумаг распределение по собственности становится реальностью и при определенных условиях может стать достаточно значимым.

4. В теоретическом аспекте возможно обсуждение возможности распределения *по способностям*. Однако практически этот принцип может быть реализован только через распределение по труду. Способности существенно влияют на результаты труда, а значит, и на соответствующую долю общественного богатства. Это обстоятельство трудно учесть с помощью каких-либо экономических методов.

5. Для нашей страны существенное значение имеет распределение *по должности*. Длительное время считалось, что занимаемая должность

определяет вклад человека в общественное богатство, количество и качество его труда. Однако известны многие факты, которые заставляют усомниться в наличии достаточной положительной корреляции между занимаемой должностью и реальным вкладом в общественное богатство. Более того, здесь корреляция часто оказывается отрицательной. Это делает весьма актуальной проблему такого распределения доходов, при котором их уровень зависел бы не от должности, а от экономического и социального эффекта деятельности конкретного лица, занимающего данную должность.

6. Рассмотренные выше принципы распределения ориентированы преимущественно на экономический аспект проблемы. Однако в распределительных отношениях весьма важным является также *социально-этический аспект*. При определенных условиях он может оказаться даже важнее экономического. Основное противоречие между этими аспектами состоит в том, что распределение по результатам труда, не говоря о распределении по собственности, ведет к значительному неравенству в доходах, а соответственно и в потреблении.

Это неравенство неизбежно из-за различий в способностях людей, их социальном положении и других условий. Хотя отмеченное противоречие обсуждается уже на протяжении столетий, оптимального решения до сих пор не найдено. В большинстве стран неравенство в доходах пытаются компенсировать за счет общественных фондов потребления и благотворительных фондов, которые в определенной мере реализуют *распределение по потребностям*.

Опыт последних десятилетий достаточно убедительно показал, что независимо от особенностей различных стран путь к рациональному распределению лежит не через уравнивание доходов, а через такой уровень дифференциации доходов, который обеспечивает высокие стимулы к росту эффективности и вместе с тем сохраняет стабильность в обществе за счет гарантий удовлетворения основных потребностей всего населения страны.

7. *Распределение с помощью лотерей.* В отличие от всех остальных способов распределения народного богатства, лотереи основаны на принципе случайного выбора в соответствии с законом равной вероятности. Такой подход к проблеме доходов населения нельзя считать допустимым, прежде всего по этическим соображениям. Это определяется тем, что вероятность выигрыша пропорциональна количеству купленных билетов. В связи с тем, что лотереи практически всегда приводят к перераспределению жизненных благ в пользу богатых, классики экономической науки относились к ним резко отрицательно.

8. Важное значение при распределении благ имеет *своевременность оплаты труда*. Необходимость своевременной оплаты труда подчеркивается в документах Международной организации труда (МОТ) и в законодательствах всех стран. Конкретные сроки оплаты труда устанавливаются в отраслевых тарифных соглашениях, коллективных договорах между работодателями и профсоюзами, других документах.

К сожалению, в России с 90-х годов XX в. принцип своевременности оплаты труда очень часто нарушается на всех уровнях: от государственных органов до малых предприятий. При этом нередко руководители организаций получают свои немалые доходы своевременно, а сотрудники месяцами ждут заработной платы. Очевидно, что это не способствует социальному согласию — одной из важнейших предпосылок эффективной работы.

Основной частью компенсационного пакета работника организации является заработная плата, которая включает:

- 1) тарифную часть — оплату по тарифным ставкам и окладам;
- 2) доплаты и компенсации;
- 3) надбавки;
- 4) премии.

Тарифные ставки и Оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Назначение доплат — возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают не зависящие от организации факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

Таким образом, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника. Надбавки и премии отражают результаты его собственных достижений.

Типовая структура компенсационного пакета работника организации

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.

2. Доплаты и компенсации за условия труда.

2.1. Характеристики производственной среды.

2.2. Сменность (режим работы).

2.3. Степень занятости в течение смены.

3. Надбавки.

3.1. За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью меньше нормативной).

3.2. За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.

3.3. За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

4. Премии.

4.1. За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.

4.2. По итогам работы за год.

4.3. За личные достижения из фонда руководителя подразделения.

4.4. Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.

4.5. Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

5. Услуги организации своим работникам (социальные выплаты).

6. Дивиденды по акциям организации.

4.4. Методы управления конфликтами: стратегические и тактические методы

Конфликт — это столкновение разных интересов; естественный процесс, которого не надо бояться. При правильном отношении, конфликты могут научить нас оптимальному взаимодействию с миром, лучше узнать себя и людей, выявить разнообразие точек зрения. Разрешение межличностного конфликта выводит взаимоотношения на более качественный уровень, расширяет возможности группы в целом, объединяет её. Конфликтная ситуация - это накопления разногласий, которые содержат существенную причину конфликта.

Разрешение социального конфликта – это преодоление основного противоречия в интересах сторон, устранение его на уровне причин конфликта. Решение конфликта может быть достигнуто самими конфликтующими сторонами без помощи каких-либо посторонних лиц, либо путем подключения к решению какой-либо третьей стороны (посредника). Таким образом, модель решения конфликта – это совокупность определенных методик его преодоления. Это далеко не случайно выбранный способ, а непосредственно зависящий от показаний проведенной диагностики конкретного конфликта.

Модели, применяющиеся при разрешении конфликтов, складываются на основе имеющихся в обществе культурных и правовых установок по отношению к конфликту, поощряющих или запрещающих тот или иной способ разрешения конфликта. Модель разрешения любого конфликта строится на применении различных методов – насильственных (репрессии, демонстрация

силы, разные формы принуждения) или мирных (переговоры, соглашение, компромиссы).

Существуют четыре принципиальных способа (модели), посредством которых конфликтующие стороны могут решить свои противоречия и выйти из состояния конфликта:

- 1) силовой (одностороннее доминирование),
- 2) компромисс,
- 3) интегральная модель,
- 4) разъединение сторон.

Возможна и определённая комбинация названных четырех способов (симбиозная модель).

Одностороннее доминирование (силовая модель) – способ, предполагающий удовлетворение интересов одной из конфликтующих сторон за счет интересов другой. Силовые способы разрешения конфликта, по сути, ведут к уничтожению или полному подавлению интересов одной из сторон конфликта. При этом используются разнообразные средства принуждения, от психологических до физических. Часто это способ переноса вины и ответственности на более слабую сторону. Таким образом, подменяется подлинная причина конфликта и в одностороннем порядке навязывается доминирующая воля более сильного субъекта.

Силовой способ используется, когда один из субъектов весьма активен и намерен идти в конфликте до победного конца. Стремление решить конфликт с «позиций силы» обычно выражается в ультиматумах, угрозах, насильственных действиях с целью добиться от противника подчинения и принудить его делать то, что от него требуется. Слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны. Эту модель чаще применяют люди, переоценивающие свои силы. Силовой она называется потому, что победа одной стороны всегда является итогом применения какой-либо силы. Доминирование одной стороны над другой осуществляется с помощью различных средств, в зависимости от характера конфликта:

использования власти, экономических ресурсов, влияния, авторитета, морального воздействия и др. Должностное положение – солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу применяют такие способы силового воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.д. Такие действия раздражают подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта. Разрешиться конфликт таким способом может и с помощью драк, кулачных схваток, бытовых действий. Подобное доминирование обычно порождает противоположные действия в виде массового несогласия, протестных форм поведения (забастовки, манифестации, пассивное сопротивление и пр.). Силовая модель решает конфликт по принципу: «сильный всегда прав». При этом имеется в виду, как уже неоднократно отмечалось, не только применение физической силы: насилие может принимать формы административного, служебного и пр. воздействия. «Начальник всегда прав» – это одна из частных формулировок того же принципа.

История человечества наполнена множеством примеров обращения к силе для разрешения конфликтов на самых различных уровнях – от рукоприкладства в личных отношениях до драконовских мер власти против своего народа и мировых войн. Насилие постоянно было источником трагедий и человеческих потерь, но оно еще долго будет существовать. Принцип «сильный всегда прав» знаменует в первую очередь торжество глупости. Возможность быстро завершить борьбу, «одним махом» – едва ли не единственное преимущество силового способа разрешения социального конфликта. Однако стратегически силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается неудовлетворенной подобным решением конфликта. Это толкает ее к скрытому сопротивлению, а порой и к открытому противодействию победившему оппоненту, к реваншу, для подавления, которых снова и снова потребуется насилие. Принято считать, что при

разрешении конфликта с позиции силы страдает лишь проигравшая сторона. Но на самом деле победившая силой конфликтующая сторона, чтобы сохранить свое превосходство, должна постоянно прикладывать усилия для поддержания своей победы. А это значит, что победителю постоянно требуется расходовать свои ресурсы (военные, материальные, интеллектуальные, психологические). Неизбежность расплаты за насилие неизмеримо возрастает. Задавленные силой люди, как правило, не мирятся с участью побежденных. Погашенный на время конфликт разрастается вновь, как только ослабнет сила, его сдержавшая. Конфликт таким способом может окончательно разрешиться разве только с полным уничтожением проигравшей стороны. Пока она жива, остается жить и ее недовольство – постоянный источник проблем и напряжения победителя. И даже при полном уничтожении другой стороны победители все равно часто получают моральное осуждение в обществе. Таким образом, разрешение социального конфликта с позиции силы часто оказывается для победителя очень дорогим по затратам и к тому же весьма сомнительным успехом. К сожалению, надо сказать, что данная модель достаточно распространена в России.

Разъединение сторон конфликта. В этом случае конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами, изоляцией их друг от друга (например, развод супругов, разъезд соседей, перевод работников на разные участки производства). Разъединение конфликтующих сторон может совершаться путем их отступления, когда они обе покидают «поле битвы». Так завершается, например, перепалка между пассажирами автобуса при выходе одного из них на своей остановке или ссора между соседями в коммунальной квартире, которая прекращается после их переселения.

Модель обеспечивает эффективное и кардинальное преодоление конфликта, но грозит разрушением социальной системы, элементами которой были конфликтеры. В результате разрыва контактов между сторонами происходит развал их общего дела, распад организации, деятельность которой

обеспечивала их существование. Поэтому, она применима только при выполнении строго определенных условий:

- наличие «партий конфликтеров» и отсутствие «болота конфликта»,
- вмешательство авторитетных и независимых посредников,
- рост числа невинных жертв в конфликте,
- антагонизм интересов и целей конфликтеров,
- рост зоны разногласий и границ конфликта,
- стадия развития конфликта – «порочный круг»,
- актуальный знак конфликта – «минус-минус»,
- примерно равный баланс сил сторон,
- большая длительность конфликта,
- повышенный психологический фон конфликта,
- цена сохранения конфликта, больше цены выхода из него.

Модель компромисса – способ согласования конфликтных интересов, заключающийся во взаимных уступках в позициях конфликтующих сторон. Важно знать, что компромиссная модель решения конфликтов основана на уступках в конфликте ровно именно в их интересах. Таким образом, понятие компромисса используется в разных смыслах: в обыденном понимании – это различные уступки друг другу, а в конфликтологии – это взаимный отказ сторон конфликта от какой-либо части своих претензий, взаимное жертвование интересами, ради достижения согласия.

Главное преимущество мирного разрешения конфликта с помощью компромисса – это введение конфликта в конструктивные рамки и налаживание процесса коммуникации сторон, нахождение определённых моментов согласия (компромисса).

Интегральная модель (интегральная стратегия) – предусматривает возможность удовлетворения интересов всех конфликтеров при условии пересмотра (ревизии) ими своих ранее сформировавшихся позиций, тех целей, которые они намерены были достичь в конфликте. Она называется интегральной не потому, что объединяет качества и достоинства предыдущих

моделей, а потому, что способна интегрировать интересы конфликтеров. При ее использовании никто не жертвует своими интересами. Каждый конфликтер добивается удовлетворения своих интересов, а потому чувствует себя победителем. Для достижения столь желательного итога конфликтеры должны отказаться от своей позиции, пересмотреть те свои цели, которые они ставили в данном конфликте.

Приведем пример, демонстрирующий различия моделей решения конфликта. Предположим, что Вы с группой студентов находитесь в аудитории университета на занятиях, в которой достаточно жарко и душно. Вы предложили открыть единственное окно. Вас поддержали слушатели, сидящие рядом. Но коллеги, пришедшие в аудиторию раньше Вас и занявшие места под окном, воспротивились Вашему предложению. Они заявили, что им и так хорошо, что они боятся сквозняков и простуды и не намерены рисковать своим здоровьем ради прихоти других людей. Как решить возникший конфликт?

Рассмотрим возможные варианты решения:

1. *Силовой* будет иметь место, если Вы и Ваши сторонники устроите скандал, попытаетесь силой аргументации и голосовых связок доказать свою правду, попробуете сами открыть окно, преодолевая физическое сопротивление своих оппонентов. Вместо прекращения конфликта произойдет его разрастание, конфликтная ситуация перерастет в инцидент. Даже если Вам удастся открыть окно и удерживать его открытым, стать победителем, то фактически Вы проиграете, т.к. не удовлетворите тот интерес, ради которого пришли в аудиторию – послушать лекцию.

2. *Разводной способ* будет заключаться в том, что Вы покинете аудиторию, пропустив, таким образом, важное для Вас занятие.

3. *Компромиссный* способ работает, если Вы (и Ваши сторонники) договоритесь с оппонентами о частичном открытии окна (чуть-чуть) или его части – форточки или фрамуги. Но при этом ни Вы, ни Ваши оппоненты не будете в полной мере довольными подобным решением, ибо до Вас свежий воздух почти не доходит, а боящиеся сквозняков все-таки рискуют простыть. И

все это мешает и Вам, и Вашим сторонникам, и Вашим оппонентам нормально работать на занятии.

4. *Интегральная модель.* Освежить аудиторию можно не только тем способом, на котором Вы настаивали, но и путем:

- а) открытия двери, ведущей в коридор;
- б) включения кондиционера или вентилятора;
- в) организации короткого проветривания помещения на перерыве, на время которого все выйдут из аудитории;
- г) наконец, боящиеся простуды могут пересесть на места подальше от окна – туда, где не дует.

Как видим, если не заикливаться на достижении поставленной цели – иметь открытое или закрытое окно, то можно найти такие варианты решения проблемы, при которых не произойдет ущемления чьих-либо интересов, а, следовательно, дальнейшего разрастания конфликта. Интегральная модель совершеннее как силовой, разводной так и компромиссной. Эта стратегия признается конфликтологией универсальной и подходящей к любому типу социального конфликта, наиболее результативной и социально полезной. Только на ее основе можно решать "минус-минусовые" конфликты. Интегральная модель вполне применима к конфликтам со всеми прочими знаками и формулами, а также разными соотношениями конструктивных и деструктивных функций.

Как правило, интегральная модель достигается в результате переговоров между конфликтующими сторонами, заканчивающихся принятием согласованного решения. Для того чтобы конфликт разрешился по-настоящему, важно, чтобы конфликтующие стороны договаривались между собой, чтобы они сами нашли наиболее устраивающий их способ выхода из конфликтной ситуации.

4.5. Переговоры как способ урегулирования конфликта

Переговоры – способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требований, но склонна к уступкам, к

компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. Переговоры ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил, и предполагает, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы. Одним из основных элементов переговоров, является получение и обмен информацией с целью достижения согласия. Во многих исследованиях, посвященных анализу переговорного процесса, термин «переговоры» используется для обозначения широкого круга ситуаций, в которых люди пытаются обсудить те или иные проблемы, согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы. Понятие «переговоры» используется не только в привычном смысле – применительно к ситуациям официальных переговоров, но и к различным ситуациям частной жизни. А такого рода ситуации могут иметь место как в рамках сотрудничества (когда участники переговоров строят новые отношения), так и в условиях конфликта (когда речь идет обычно о перераспределении имеющегося). В данном случае приоритетное внимание при рассмотрении переговоров уделяется тем их аспектам, которые связаны с процессами урегулирования и разрешения конфликтов.

Особенности переговоров

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;

- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.

Возможны различные *типологии переговоров*. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют:

- двусторонние переговоры;
- многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- прямые переговоры – предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;
- непрямые переговоры – предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- переговоры о продлении действующих соглашений;
- переговоры о перераспределении обязательств, ответственности и т. п.;
- переговоры о создании новых условий или заключении новых соглашений;

- переговоры по достижению побочных эффектов – ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т. п.).

В зависимости от целей участников выделяют различные *функции переговоров*:

- главной функцией переговоров является поиск совместного решения проблемы. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет;

- информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов;

- близка к информационной коммуникативная функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон;

- важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта;

- пропагандистская функция переговоров. Она состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.;

- переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких

функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся «квазипереговорами».

Переговоры начинаются с того момента, когда конфликтующие стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся: повестка дня; временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса; очередность выступлений оппонентов; методика принятия решений; условия участия в переговорах посредники, если таковое предполагается.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- уточнение интересов и позиций сторон;
- обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- достижение соглашения.

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает того, что конфликтующие стороны имеют полное и адекватное представление о позициях друг друга. К тому же сама ситуация конфликта затрудняет процесс общения сторон. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров. Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их

непосредственном взаимодействии. Однако ясно и другое: если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. Заслуживают внимания шесть элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:

- рациональность. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон;

- понимание. Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения;

- общение. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта;

- достоверность. Избегайте использования ложной информации;

- отсутствие поучительного тона. Пренебрежительные интонации, менторский тон, запелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение:

- открытость для восприятия другой точки зрения. Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Понять точку зрения другого – еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента – верный путь к разрыву отношений.

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы, а в условиях конфликта осуществить это очень непросто. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы.

Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «глухой поры», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов. Уход из-за стола переговоров и поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации.

В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий участников конфликта носят не разовый, а повторяющийся характер;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, – сообщите об этом оппоненту;
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

Уход из-за стола переговоров

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны значительно повышается опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных вариантов решения.

Однако не стоит забывать, что, вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. И если переговорный процесс будет сорван, то останется неразрешенным то противоречие, которое легло в основу конфликта.

Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства – объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

Достижение соглашения

Этот этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: конфликтующие стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Эта область, где возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Оно включает: позицию сторон (А и В); зону вынужденного соглашения сторон (А и В); зону вероятного соглашения сторон.

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений: срединного; асимметричного; принципиально нового решения.

Первый тип решений. Типичным решением на переговорах является срединное, или компромиссное, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны.

Второй тип решений. Однако чаще участники переговоров находятся и такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе – менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе – более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название принципа Парето, по имени известного итальянского социолога и экономиста В. Парето (1848–1923), разработавшего этот принцип в 1904 г.

Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;
- проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.

Третий тип решения – принципиально новое решение, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем – согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего, участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы: общие ценности, моральные принципы; обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами; законы, инструкции, профессиональные нормы; экспертные оценки; прецеденты.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе – устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее – утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет

место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения: консенсус и большинство голосов.

Метод консенсуса

Метод консенсуса (от лат. consensus – согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод основан на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, являются наиболее прочными, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов.

Однако консенсус имеет не только достоинства, но и недостатки:

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

Важнейший показатель успеха – степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог противостояния сторон различен:

- завершение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;
- завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш – проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

Другим важным критерием успешности являются субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как выполнение условий соглашения. Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей. Иллюстрацию тому можно обнаружить опять же в истории русско-персидских отношений.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

Завершая рассмотрение переговоров в условиях конфликта, напомним уже известную вам точку зрения современных исследователей, согласно которой конфликт признается неотъемлемым свойством общественных отношений. А значит, каждый из нас становился участником того или иного конфликта, сохраняя такую перспективу и в будущем. Переговоры же (прямые или с участием третьей стороны) можно считать наиболее предпочтительным и зачастую оптимальным способом урегулирования и разрешения конфликтов. Поэтому изучение многообразных аспектов переговорного процесса является не только перспективным направлением научных исследований, но и

актуальным для любого из нас. При этом необходимо учитывать, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие переговорных навыков. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае, конфликтующие стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Вопросы и задания для контроля

1. Охарактеризуйте основные методы подбора персонала.
2. Назовите направления деятельности организации в области охраны труда.
3. Назовите составляющие компенсационного пакета работника организации.
4. Дайте характеристику основных методов урегулирования конфликтов.
5. Какие существуют виды переговоров?

Тема 5. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В теме даются основные понятия персонального и кадрового потенциалов. Описываются элементы развития персонала. Определяются проблемы, связанные с построением карьеры в организации.

Ключевые слова: кадровый потенциал, развитие персонала, деловая карьера, кадровый резерв.

Методические рекомендации по изучению темы. Сначала требуется изучить лекционный материал. После этого необходимо ответить на поставленные вопросы. Файл с ответами необходимо прикрепить и отправить на проверку преподавателю. Для закрепления полученных знаний требуется выполнить тест «Деловая карьера».

Источники информации

- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
- Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
- Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
- Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 365 с.
- Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М. : Альфа – Пресс, 2007. – 580 с.
- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://sk.kadrovik.ru> – журнал «Справочник кадровика»
- <http://sup.kadrovik.ru> – журнал «Справочник по управлению персоналом»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом».

Список сокращений

КП – кадровый потенциал;

РП – развитие персонала;

ПК – повышение квалификации;

ШРПУ – Шкала рейтингов поведенческих установок;

ШОП – Шкала обследований поведения;

УПЦ – управление по целям;

ДК – деловая карьера.

Глоссарий по теме 5

Оценка персонала - система периодической проверки труда работника за отчетный период (месяц, квартал, год) в соответствии с целями и нормативами деятельности для данной должности, оценка соответствия квалификационных навыков требованиям должностной инструкции, анализ отношения сотрудника к своим обязанностям, правилам трудового распорядка.

Профессиограмма - описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к человеку.

Развитие персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Ротация кадров – метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

Вопросы для изучения

1. Понятия персонального и кадрового потенциалов.
2. Современное понятие развития персонала.
3. Индивидуальное развитие персонала.
4. Групповое развитие персонала.
5. Элементы развития персонала: планирование преемственности, обучение персонала, оценка персонала.
6. Деловая карьера.
7. Формирование кадрового резерва руководства организации.

5.1. Понятия персонального и кадрового потенциалов

Понятие персонального потенциала связано с конкретными личностями. Оно включает наличие, уровень проявления, значимость деловых качеств руководителя, т.е. речь идет о потенциале отдельных сотрудников.

По каждой конкретной должности потенциал кадров фиксируется в профессионально-квалификационных требованиях или профессиограммах, которые включают систему требуемых качеств и уровень их проявления, необходимый для выполнения соответствующих функций, наделения правами и несения ответственности.

Понятие кадрового потенциала, или потенциала персонала, связано с подразделениями и организацией в целом. Категория "кадровый потенциал (КП)" не идентична категории "кадры", так как под кадрами понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровень их подготовки и образования.

В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. КП организации, конечно, зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

КП синтезирует то, что в литературе советского периода называли человеческим фактором, а в западной — персоналом организации, ее структурой управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений, или стили управления.

Категория "кадровый потенциал" предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации в отличие от термина "людские (трудовые) ресурсы", приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации — не потенциалы отдельных работников, а ее единый КП, как, например, главное в системе — не сами элементы, а взаимодействие между ними. Поэтому кадровый менеджмент важно рассматривать во взаимосвязи со структурой, целями, задачами данной организации.

Формирование КП заслуживает особого внимания со стороны организаций. Вспомогательный, часто исключительно обслуживающий характер деятельности отделов кадров не соответствует условиям выживания организаций. В условиях конкуренции кадровые службы призваны быть активными помощниками руководителей высшего звена управления, инициаторами разработки способов увеличения деловой активности подразделений, выявления резервов эффективности их хозяйственной деятельности путем использования техники групповой работы, социологических исследований и внедрения их результатов. Современные службы управления персоналом от чисто кадровых вопросов, нормативно-методического, делопроизводственного и правового обеспечения управления персоналом переходят к самому управлению персоналом. Это осуществляется благодаря управлению профессиональным продвижением; формированию реального кадрового резерва и действенной работе с ним (совместно с линейными руководителями); планированию и анализу показателей по труду, расходов на персонал (совместно с отделом организации труда и зарплаты); изучению рынков трудовых ресурсов, а также внутренних источников развития КП; обеспечению социально-психологических условий взаимодействия

подразделений, взаимоотношений в коллективе, предотвращения конфликтов, удовлетворения трудом и его оплатой.

Кадровые службы вынуждены непрерывно совершенствовать систему работы с персоналом, искать рациональные формы взаимоотношений с руководителями подразделений, профсоюзами и общественными организациями. Все большее значение придается стилю работы сотрудников этих служб.

5.2. Современное понятие развития персонала

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

РП является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

Обучение персонала — совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Цели развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Меры по развитию персонала:

- сохранение работоспособности;
- адаптация персонала к изменяющимся условиям;
- подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач;
- организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно- технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

5.3. Индивидуальное развитие персонала

Объектами и направлениями РП являются три приоритетные области:

- персональное (личностный потенциал);
- групповое развитие (формирование кадрового персонала);
- организационное развитие (развитие и реализация кадрового потенциала).

Актуальность РП возрастает и это обусловлено следующими причинами:

- выживаемость организации зависит от знаний, квалификации и карьерной политики;
- при отсутствии РП появляются проблемы его сокращения, аттестации и возникает путаница при ориентации компетентности и полномочий;
- благодаря более быстрой и широкой информированности каждый сотрудник в большей степени осознает свою ценность;

- в центре производственной деятельности стоит человек, а не задача.

Профессиональное РП имеет решающее значение в свете новых подходов и включает следующие аспекты:

- образование (профессиональная подготовка и обучение);
- дальнейшее образование (повышение квалификации);
- планирование карьеры (продвижение по службе).

Повышение квалификации (ПК)– это обучение после получения работником основного образования. Оно направлено на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных знаний и приобретение новых навыков.

Выделяют следующие формы ПК:

- 1) внутренняя (в рамках организации) и внешняя (в учебных заведениях и специальных центрах);
- 2) организованная и неорганизованная (самообразование);
- 3) профессиональная и проблемно-ориентированная;
- 4) основанная на стандартных или специальных программах;
- 5) предназначенная для целевых групп или для всего персонала.

Современные программы ПК ставят цель научить работника самостоятельно мыслить, решать комплексные проблемы, вырабатывать предпринимательский подход к делу, работать в команде.

Рассмотрим наиболее распространенные виды обучения.

Обучение на рабочем месте - дешевый и оперативный способ, обеспечивает тесную связь с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников.

Основными видами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Обучение вне рабочего места – при нем достигается больший эффект в получении современных знаний и формируются новые поведенческие и профессиональные навыки, но требует дополнительных финансовых затрат.

Программа РП способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это ведет к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Таким образом, мероприятия по РП следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации (но не собственники капитала).

Постоянное обновление является сегодня единственной стратегией организации и работников, позволяющей достойно справиться с ожидающимися в будущем трудностями. Это делает значимым лозунг: "Обновляйся и обновляй". Учеба - часть жизни, жизнь - это учеба.

Особое значение сегодня придается воплощению в жизнь концепций "школы трех поколений" (современный человек должен учиться всю жизнь: получить образование, профессию, сохранять квалификацию, расширять кругозор, переквалифицироваться и повышать квалификацию) и "школы непрерывного обучения" (персонал каждой организации должен учиться на протяжении всей трудовой деятельности - в основном за счет организации). Таким образом, главная задача РП заключается в целенаправленном процессе ПК для специальной деятельности, в повышении внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников.

Долгое время базовая подготовка в учебных заведениях находилась вне сферы кадровой политики, поскольку организация имела дело с готовой рабочей силой. Но необходимость создания потенциального кадрового ядра диктует потребность изменить это положение. В той мере, в какой учащиеся являются объектом воздействия со стороны фирм, базовая подготовка становится полноценным направлением кадровой политики.

5.4. Групповое развитие персонала

К групповым методам обучения и развития относятся:

- тренинги профессиональных и управленческих навыков;

- профессиональные семинары и мастер-классы;
- курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- бизнес-симуляции и др.

Преимущества группового обучения:

- возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате отработать новые способы поведения в них;
- возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения;
- командообразующий эффект;
- экономическая выгода (провести тренинг для 12 человек значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное обучение).

Ограничения группового формата обучения:

- невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника (отсюда невозможность обеспечить 100% глубину передачи новых знаний и навыков всем участникам из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей);
- недостаточное время для формирования устойчивых навыков (невозможно за один тренинг научить человека сложному навыку, отсюда возникает необходимость в качественном посттренинговом сопровождении для закрепления полученных знаний и навыков на практике).

5.5. Элементы развития персонала: планирование преемственности, обучение персонала, оценка персонала

Планирование преемственности – необходимое условие реализации организационной стратегии, которое при этом обеспечивает жизненно важную поддержку производительности организации в целом. Если приняты меры для того, чтобы все ключевые должности заполнялись квалифицированными сотрудниками, должным образом обученными и подготовленными для выполнения соответствующих обязанностей, то это составляет надежную основу для продуктивности всей организации. Кроме того, успешное планирование преемственности – это возможность стабильного управления. А

устойчивая и надежная структура руководящих и иных ключевых должностей, в свою очередь, позволяет организации более эффективно использовать финансовые и человеческие ресурсы. Стабильность благотворна для вовлеченности сотрудников, и удержания и найма, равно как и для множества других функций. Не имея эффективной программы планирования преемственности, организация теряет очень многое.

Чаще всего ответственность за планирование преемственности лежит на команды высшего руководства компании, и многие лидеры бизнеса считают, что это отличная практика.

Подобно многим другим программам, связанным с управлением талантами, планирование преемственности может страдать от недостатка показателей, с помощью которых можно было бы следить за результатами. Почти каждый четвертый участник исследования отмечал наличие проблем в этой области. Среди прочих факторов, препятствующих успеху планирования преемственности, назывались ограничения бюджета, проблемы коммуникаций, недостаток программ, предназначенных не только для менеджеров, а также проблемы, связанные с обменом данными о кандидатах и слежением за этими данными.

Лидеры обучения могли бы показать своё мастерство, решая эти и иные проблемы, профессионально подойдя ко всему процессу развития, который сопутствует планированию преемственности. Как и в случае с прочими программами организационного обучения, начать следует с тщательного планирования, которое поможет определить, каким должен быть процесс преемственности. Это подразумевает построение индивидуальной программы развития для каждого из кандидатов. Специалисты по обучению могут вступить в сотрудничество с лидерами управления талантами, чтобы добиться от высшего руководства инвестиций и поддержки планирования преемственности.

Если высшее руководство начнет участвовать в развитии кандидатов, специалисты по обучению должны будут помочь им играть эту роль, выступая

как коучи и наставники. Крепкий союз руководства и обучения может гарантировать, что развитие кандидатов действительно служит поставленным целям и потребностям каждого из них, а также задачам, стоящим перед организацией, а кроме того, обеспечить стабильность и качество этого процесса.

Обучение – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации.

Система РП рассматривает организацию прежде всего, как самообучающуюся среду. Еще в конце 70-х гг. XX века Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (*learning company*). Вслед за ними П. Сенге, Т. Бойдел, Э. Деминг, Р. Реванс и другие исследователи стали активно обращаться к этой теме. В настоящее время концепция «обучающейся организации» становится все более популярной и в России. Согласно данной концепции, отличительной чертой обучающейся организации является то, что она не только получает новые знания, но и изучает сам процесс их получения и дает возможность своим сотрудникам практически реализовывать эти знания. Иными словами, обучающейся называется организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность. Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Основными факторами, определяющими необходимость и значимость обучения персонала, являются следующие:

- обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и его включенности в ее дела, созданию благоприятного климата в организации; хорошо спланированная и

организованная работа по обучению может стать для организации залогом успеха компании в достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей, в повышении конкурентоспособности;

- обучение играет значимую роль в повышении ценности человеческих ресурсов. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения стал наибольшей после заработной платы статьей расходов и составляет миллиарды долларов. Отдельные компании создают собственные университеты и институты подготовки и переподготовки персонала;

- повышение квалификации работника дает ему дополнительные возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда.

Преимуществами обучения являются:

- повышение эффективности труда работников – повышается производительность труда, улучшается его качество, и работа выполняется вовремя;

- облегчение, ослабление контроля – решаются проблемы опозданий, прогулов и т. п.;

- совершенствование методов найма и отбора персонала – возможность обучения привлекает нужных людей;

- сокращение текучести рабочей силы – повышается степень удовлетворенности работников своей работой;

- снижение затрат, обусловленное перечисленными преимуществами;

- более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

Для того чтобы обучение было эффективно, его основу должны составлять следующие принципы:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- 4) востребованности результатов обучения;

- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся.

Цели обучения могут существенно варьироваться в зависимости от потребностей организации, содержания профессиональной деятельности слушателей, демографических или квалификационных характеристик персонала, финансового положения предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

Традиционно различают три вида обучения:

- подготовка – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения;

- повышение квалификации – обучение работников с целью совершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности;

- переподготовка – освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Выделяют две основные формы обучения: с отрывом от производства и без отрыва от производства.

Методы обучения персонала, т. е. способы, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками, разделяют на две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места.

Среди методов обучения на рабочем месте традиционно выделяют:

- инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы;
- смена рабочего места (ротация) – позволяет расширить опыт работника путем планомерного перемещения его с одной работы на другую;

- наставничество – специально отобранные и подготовленные сотрудники (наставники) дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним «протее» развиваться в своей профессии;
- метод усложняющихся заданий;
- метод делегирования части функций и ответственности;
- подготовка в проектных группах, создаваемых для решения определенных задач.

Основными преимуществами обучения на рабочем месте являются меньшая стоимость; большая приспособленность содержания и времени обучения к потребностям организации; включение в процесс непрерывного обучения значительного числа работников; большие возможности индивидуализации подготовки.

Основные недостатки обучения на рабочем месте: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка, отсутствие опыта и авторитета у обучающихся; узкопрофессиональная направленность обучения.

Обучение вне рабочего места может проводиться в учебных центрах компании и учебных заведениях вне ее.

Методы обучения вне рабочего места:

- лекция – пассивный метод обучения, позволяющий изложить большой объем материала;
- конференции, семинары – предполагают обсуждение проблем и обмен опытом;
- ситуационный анализ (кейсы) – предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма;
- групповая дискуссия – позволяет активизировать обучаемых посредством постановки перед ними проблемного вопроса или группы вопросов по теме курса; основные задачи – эффективное усвоение материала и обмен опытом между обучаемыми;

– деловые игры – обыгрывание группой обучающихся реальной бизнес-ситуации, включая количественные расчеты и анализ;

– ролевые игры – разыгрывание конкретной ситуации, в которой участники принимают на себя определенные роли. Отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия и управления людьми в обстановке, близкой к реальной жизни;

– самостоятельное обучение, при котором обучающийся сам может контролировать основные параметры обучения (темы, число повторений, продолжительность занятий);

– дистанционное обучение, в том числе электронное обучение (E-Learning);

– тренинг – краткосрочный курс повышения квалификации (как правило, от 1 до 5 дней), направленный на целенаправленную выработку умений, необходимых работнику. Тренинг представляет собой комбинацию различных методов. При его проведении часто дается и теоретический материал, но чтобы опыт и полученные знания преобразовались в новые умения и навыки, в тренинге используются активные методы – ролевые и деловые игры, видеоанализ, дискуссии и др.

Оценка деятельности работников – специфичная форма обратной связи, применяемая в организации. В организационной среде людям свойственно неформальным образом оценивать деятельность подчиненных, руководителей, коллег, а также выполнение собственных функциональных обязанностей. Применение формализованной процедуры оценки рассматривается как с позиции возможности, так и необходимости. Возможность обусловлена организацией труда работников, структурированием выполняемых ими задач, мерой ответственности на каждом рабочем месте, что является исходной базой для установления стандартов рабочего поведения, уровня деятельности, критериев ее оценки. Необходимость продиктована потребностью в информации о выполняемой работе в целях эффективного управления человеческими ресурсами организации, поскольку оценка является основой

принятия обоснованных решений в области вознаграждений, продвижения по службе, перемещений, обучения, увольнений.

Оценка деятельности персонала – это система взаимосвязанных организационных процессов и действий, которую можно представить в виде оценочного цикла, включающего четыре элемента:

1) определение рабочих обязанностей и требуемого уровня их выполнения посредством установления трудовых нормативов, целей, стандартов поведения и др.;

2) измерение и оценка деятельности;

3) обратная связь по поводу выполняемой работы, возможностей и направлений улучшения деятельности;

4) обобщение информации об оценке деятельности для использования в других подсистемах системы управления человеческими ресурсами (системах вознаграждений, развития персонала, набора и отбора персонала).

Сущность оценки более полно выражается в ее целях, диапазон которых расширялся по мере ее эволюции. Со временем оценка постепенно стала не только формой контроля (классический менеджмент), но и эффективным механизмом персонифицированного управления деятельностью, развития персонала (современный менеджмент). К настоящему моменту она используется не менее чем в 20 различных целях. Одна из первых систематизаций целей оценки была предложена Д. МакГрегором. Он утверждал, что оценка деятельности призвана выполнять три главных цели:

– административную (для принятия обоснованных решений по поводу перемещений, повышений оплаты труда, увольнений и т. д.);

– информационную (для оповещения персонала об уровне их работы);

– мотивационную (для подкрепления поведения, ассоциируемого с высокой результативностью труда).

Самый простой метод оценки рабочего поведения – *описательный, или метод эссе*, представляющий собой изложение в свободной повествовательной форме сильных и слабых сторон поведения работников, их потенциала и

направлений улучшения деятельности. Эссе, выполненное на высоком уровне, обеспечивает детальную обратную связь о рабочем поведении и дает гораздо больше информации работникам, чем графическая шкала рейтинга. Его качество улучшают дневниковые записи менеджера о рабочем поведении подчиненных в течение оценочного периода. Однако ярко выраженный индивидуальный и гибкий характер эссе, отсутствие количественных измерений не позволяют при его использовании сравнивать деятельность работников. Кроме того, существует реальная опасность увлечься описанием личных качеств работников, а не трудового поведения, что приводит к субъективизму. Поэтому, как правило, эссе используется в комбинации с другими методами, восполняющими эти пробелы.

Более надежными методами, измеряющими рабочее поведение, считаются шкала рейтингов поведенческих установок (Behaviorally anchored rating scales) и шкала обследований поведения (Behavioral observation scales).

Шкала рейтингов поведенческих установок (ШРПУ) (рис. 1) представляет собой усовершенствованный вариант простой графической шкалы рейтинга. И тот, и другой методы предполагают проведение серии измерений по заранее установленным критериям согласно шкале оценок. Отличительная особенность ШРПУ – четкое определение критериев оценки посредством перечня положительных и отрицательных примеров рабочего поведения для определенного вида работ. Примеры поведения, корреспондирующие с оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и т. д., концентрируют внимание оценщиков строго в направлении измерения деятельности. Оценки по ШРПУ обеспечивают работников полезной обратной связью в терминах описания рабочего поведения, являются ценным источником планирования индивидуального развития и улучшения работы персонала.

<i>Отношение к клиентам</i>	<i>Оценка</i>
Знает постоянных клиентов в лицо и по именам	1
Благодарит клиентов за осуществление банковских операций по их инициативе, заключение сделки	2
Приносит извинение, если имела место задержка в реализации желаний клиентов	3
Ведет короткий дружеский разговор с клиентом в течение заключения сделки	4
Проявляет раздражение, если клиент неправильно заполнил банковский документ	5
Терпит неудачи, когда необходимо дать конкретные наставления для правильного заключения сделки, проведения операции	6
Заставляет ждать клиента, разговаривая с сослуживцами	7

1 – «отлично»; 2 – «хорошо»; 3 – в общем «хорошо»; 4 – ни «хорошо» и ни «плохо»; 5 – «нежелательно»; 6 – «плохо»; 7 – «очень плохо».

Рис. 1. Пример ШРПУ для оценки банковских служащих по критерию «Отношение к клиентам»

Имеется определенный риск, что менеджеры будут проявлять недостаточную внимательность к тому, чтобы доводить до подчиненных информацию об оптимальных вариантах поведения для достижения целей.

Для повышения точности в оценках на базе ШРПУ создана *шкала обследований поведения (ШОП)* (рис. 2), которая дает возможность оценить

Преодоление сопротивления работников по отношению к организационным изменениям						
1.1. Излагает подчиненным в деталях планируемые организационные изменения						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.2. Объясняет причины проводимых изменений						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.3. Обсуждает с подчиненными воздействие изменений на их деятельность						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.4. Внимательно выслушивает беспокойства подчиненных по поводу введенных новшеств						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.5. Просит работников о помощи и поддержке в процессе внедрения изменений						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.6. Если необходимо, уточняет детали проводимых изменений в течение срока внедрения						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
Ниже достаточного			— от 6 до 10 баллов			
Достаточный			— от 11 до 15 баллов			
Полностью достаточный			— от 16 до 20 баллов			
Отличный уровень			— от 21 до 25 баллов			
Наивысший уровень деятельности			— от 26 до 30 баллов			

Рис. 2. Пример ШОП для оценки деятельности менеджера по критерию «Преодоление сопротивлений со стороны подчиненных при введении организационных изменений»

деятельность, отслеживая и регистрируя частоту проявления каждого установленного примера специфичного поведения (например, по шкале с градацией в 5 баллов точке «1 балл» соответствует ситуация, когда работник очень редко демонстрирует указанный тип поведения, а точке «5 баллов» – когда он почти всегда действует таким образом). Общее количество баллов по критериям оценки деятельности определяется суммированием очков по каждому измерению рабочего поведения. Использование ШОП заставляет менеджеров проводить постоянные наблюдения за деятельностью работников, что способствует повышению точности измерений. К тому же значительно облегчается процесс оценки сравнительно с ШРПУ, поскольку зачастую непросто сделать единственный выбор типичного образца поведения работника.

Для обеспечения оптимального и качественного по формулировкам набора критериев для ШРПУ и ШОП (обычно применяется от 6 до 10 критериев) менеджеры и подчиненные активно вовлекаются в процесс их разработки и совершенствования. Совместная работа дает им четкие ориентиры в понимании оцениваемых рабочих обязанностей и требований, снижает уровень конфликтности.

Наряду с преимуществами ШРПУ и ШОП имеют и недостатки: высокая трудоемкость и дороговизна разработки и поддержания методов в рабочем состоянии. Большие затраты времени, труда и денег связаны с тем, что фактически для каждой работы (или для сходных по типу работ) необходимы различные ШРПУ и ШОП. Любые изменения в работе требуют немедленного уточнения или пересмотра набора критериев оценки, конкретных пунктов измерений рабочего поведения, а это оправдано лишь для работ, имеющих значительные корректировки или выполняемых большим количеством работников. Если модернизация ШРПУ или ШОП не проводится, то оценщики сталкиваются с трудностями в определении схожести между наблюдаемым поведением работников и его описанием, представленным на шкалах. Кроме того, данные методы приемлемы только для работ с визуально обследуемым

поведением и не подходят для оценки деятельности с высоким компонентом умственного труда (например, научных работников).

Метод управления по целям (УПЦ) является «проводником» основных положений теории постановки целей (goal setting) и служит основой современной системы управления деятельностью работников.

УПЦ включает два этапа: на первом этапе непосредственный руководитель и подчиненный устанавливают специфичные, реалистичные с долей вызова индивидуальные цели на планируемый период, согласующиеся с целями подразделения, организации, а на втором этапе, в ходе повторной встречи оценивается их исполнение и устанавливаются новые цели перед работником. Оценка базируется на анализе конкретных трудовых достижений, результатах труда, а не на субъективном мнении оценщиков. Систематическое установление целей улучшает планирование и координацию деятельности. Работники четко знают, каких результатов они должны достичь, чего ожидает от них организация.

Методы, используемые для оценки деятельности каждого работника в отдельности, имеют общий недостаток: они не обеспечивают оценщиков достаточной информацией, позволяющей выделить преуспевающих и отстающих работников, чтобы принять взвешенные решения по поводу вознаграждений, продвижений, перемещений и т. д. Использование сравнительных методов оценки – классификации, парных сравнений и вынужденного распределения – восполняет этот пробел, а также помогает исключить часто встречающуюся ошибку центральной тенденции.

Согласно методу классификации все работники ранжируются исходя из единственного общего критерия – обычно эффективности деятельности. При оценивании первоначально определяются самый лучший и самый худший из работников, а затем отбираются следующие за ними из числа нераспределенных, и так повторяется вплоть до середины рейтинга. Однако выполнение этой процедуры может стать довольно трудной задачей, если количество оцениваемых работников свыше 20. Кроме того, ранжирование по

единственному критерию, основанное на личном мнении оценщика, нивелирует сложную, многомерную природу рабочей эффективности, отрицая специфику ее измерения на каждом рабочем месте, что часто вызывает ошибки эффекта «ореола» и предвзятости. С помощью этого метода нельзя выявить и степень различий в уровне деятельности работников. Допустим, три работника (А, В и С) получают, соответственно, первую, вторую и третью позиции в рейтинге. Этой информации явно недостаточно, чтобы понять, насколько деятельность А лучше В, или деятельность С хуже В. Ведь деятельность А может быть немного лучше, чем деятельность В, а деятельность С – намного хуже, чем В, или наоборот. По этой причине сложно разработать индивидуальные рекомендации по улучшению деятельности и развитию работников. В то же время в ситуации одинаковой деятельности работников возникает проблема ранжирования оцениваемых.

5.6. Деловая карьера

Деловая карьера (ДК):

- 1) это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;
- 2) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;
- 3) продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

В зависимости от траектории движения человека в организации ДК может быть четырех видов:

- 1) вертикальная карьера — продвижение по иерархии должностей;
- 2) горизонтальная карьера, когда:

2.1. работник остается на прежней ступени иерархии, но он растет как специалист, т.е. расширяются или усложняются его задачи и круг ответственности (как правило, с изменением вознаграждения);

2.2. переходит на другую равнозначную должность в другую функциональную область деятельности (ротация) с целью расширения диапазона своих познаний,

2.3. выполняет определенную служебную роль на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). Таким образом, горизонтальная карьера предполагает получение работником более широкого фронта деятельности, более сложной и интересной работы при одновременном увеличении заработной платы. Это профессиональное продвижение. Прежде чем двинуться вверх, стоит хорошо подумать. Поработав некоторое время в компании, человек достигает так называемой точки принятия решения: либо дальше развиваться как профессионалу, двигаясь по горизонтали, либо переходить на следующий административный уровень. Причем многие компании даже поощряют тех, кто выбирает профессиональный рост: им сразу увеличивают зарплату на той же позиции.

3) ступенчатая карьера основана на сочетании вертикального и горизонтального продвижения.

4) центростремительная (скрытая) карьера — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Продвижение к ядру организации, центру управления все более глубокое включение в процессы принятия решений. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, доверительные отношения, отдельные важные поручения руководства, совещания как нормального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, приобретение авторитета у коллег. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако

уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

По времени осуществления карьера бывает четырех видов:

1) Нормальная карьера — это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности человека. В среднем это около 40 лет.

2) Скоростная карьера (карьера-молния) характеризует стремительное, но все же последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в 2-3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьера одаренных, талантливых, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет от 3 до 5 лет, то при скоростной — от 1 до 3 лет.

3) Десантная карьера представляет собой преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей. Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности может быть обусловлена различными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепления руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности, созданием или ликвидацией организации и др.

Люди с такой карьерой, подобно палочке-выручалочке, всегда готовы занять любую должность и выполнить предначертанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания чего-либо, так как подавляющее большинство из них не отличаются профессиональной компетентностью, а факт замещения должности.

Большинство представителей такой карьеры умеют искусно присутствовать при должности. Потребность в этом действительно возникает, и нередко, но она не проистекает из интересов организации. Как правило, это

обусловлено интересами политических партий, политических элит, отдельных руководителей, а также конкретной личности при желании использовать такое карьерное продвижение. Природа такой разновидности карьеры своими корнями уходит в идеологические или корпоративные основы кадровой политики, борьбы за власть.

4) Медленная карьера характеризуется продолжительным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5-2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Причины такого продвижения могут быть самыми разнообразными. Скорость профессионально-квалификационного продвижения работника во многом зависит от личных потребностей и условий формирования карьеры.

5.7. Формирование кадрового резерва руководства организации

Современные организации заинтересованы в профессиональном росте своих работников на всех уровнях иерархии и способствуют этому. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой должности будущих руководителей является важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития, перемещения будущих руководителей (резерв руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу.

Резерв работников на выдвижение — это специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;

- работники организации, оканчивающие высшие и средние специальные учебные заведения без отрыва от производства и др.

Резерв формируется на основании результатов оценки персонала и анализа карьерных планов работников с соблюдением:

- принципа плановости — учитывает объективную потребность опережающего роста уровня подготовки руководителей по сравнению с технологическими и социально-экономическими характеристиками производства;

- принципа единства — обеспечивает качественную подготовку руководителей всех уровней управления;

- принцип непрерывности — реализуется в том, что система развития разрабатывается на несколько лет работы специалиста (в зависимости от конкретной группы должностей) и начинает реализовываться с момента его выдвижения в резерв. Таким образом обеспечивается переход от периодической (а на практике лишь эпизодической) работы к непрерывному развитию специалиста. Это осуществляется включением их в разнообразные виды деятельности, систематическим самообразованием, а также регулярной подготовкой с отрывом от производства в специализированных учебных центрах;

- принцип - «больше — лучше, чем меньше» - состоит в том, что лучше включить в список резерва кандидатов без потенциала, чем упустить управленческий талант. В то же время число резервистов должно быть управляемым (от одного до трех на каждую должность руководителя среднего звена);

- принцип комплексности обеспечивает гармоническое сочетание и взаимодополняемость основных видов трудовой деятельности работника, его основных социальных ролей;

- принцип - «открытого списка» характеризует возможность попасть в резерв всем работникам, удовлетворяющим формальным критериям, в том

числе и для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;

- принцип - «не создавать касты неприкасаемых» означает, что включение в резерв не должно означать никаких привилегий или гарантий служебного роста. Речь может идти только о создании условий для профессионального роста;

- принцип участия высшего руководства гарантирует реальность работы с резервом;

- принцип этичности и конфиденциальности гарантирует, что при проведении оценки и принятии решения о зачислении или незачислении работника в резерв будут соблюдены процедуры, максимально оберегающие чувство собственного достоинства резервиста и не снижающие его самооценки;

- принцип гласности создает условия, при которых возможна общественная проверка качеств резервиста.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение следующих задач:

- определение ключевых должностей и плана их замещения;
- определение требований к будущим руководителям;
- выявление работников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка индивидуального плана развития работников;
- реализация планов развития работников;
- оценка прогресса развития работников;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и адаптация в ней нового работника.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности.

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

При формировании *списков кандидатов в резерв* учитываются такие факторы, как

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Вопросы и задания для контроля

1. Что такое кадровый потенциал организации?
2. Что включает в себя система развития персонала?
3. Какие существуют формы повышения квалификации?
4. Назовите преимущества группового обучения персонала.
5. Каким образом формируется резерв руководства организации?

Тема 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. В теме раскрываются механизмы оценки эффективности системы управления персоналом. Дается характеристика различных стилей руководства.

Ключевые слова: эффективность менеджмента персонала, стили руководства, оценка эффективности управления персоналом.

Методические рекомендации по изучению темы. Сначала требуется изучить лекционный материал. После этого необходимо ответить на поставленные вопросы. Файл с ответами необходимо прикрепить и отправить на проверку преподавателю. Для закрепления полученных знаний требуется выполнить практическое задание «Стили руководства». Ответы прислать в виде прикрепленных файлов.

Источники информации

- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
- Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
- Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
- Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 365 с.
- Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М. : Альфа – Пресс, 2007. – 580 с.
- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://sk.kadrovik.ru> – журнал «Справочник кадровика»
- <http://sup.kadrovik.ru> – журнал «Справочник по управлению персоналом»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом».

Список сокращений

СР – стиль руководства;

ЭУП – эффективность управления персоналом.

Глоссарий по теме 6

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

Вопросы для изучения

1. Эффективное управление персоналом и выживаемость организации.
2. Принципы и условия эффективного менеджмента персонала.
3. Концепция оценки эффективности менеджмента персонала.
4. Формула эффективного практического менеджмента персонала.

6.1. Эффективное управление персоналом и выживаемость организации

Эффективность трудового процесса определяется активностью его участников под влиянием ситуационно-специфических воздействий в зависимости от различных условий. Знание этих условий дает возможность влиять на активизацию действий сотрудников.

В современных условиях конкуренции необходимо развитие организационных структур управления, преобразование жестких иерархических структур в гибкие, адаптивные, состоящие из подразделений, каждое из которых занимается определенным видом предпринимательской деятельности и через нее органически вписывается в конструкцию всего предприятия и концепцию деловой активности его сотрудников. Переход к гибким, небюрократическим структурам выдвигает на первое место факторы,

которые оказывают на них воздействие. В этой связи технология управления персоналом, основанная на принципах иерархии, уступает место технологиям, базирующимся на технике индивидуальной и групповой работы, совместных ценностях и установках, которые управляют поведением человека без «кнута и пряника».

Основу концепции управления персоналом составляет человек как объект управления. Управление персоналом есть непосредственная деятельность не только менеджеров кадровых служб, но и руководителей всех подразделений. Предметом труда в этом случае становится человек как источник и носитель информации.

Руководить (в бизнесе) – означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияния на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

- степенью понимания смысла распоряжения;
- совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;
- интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;
- личных взаимоотношений;
- организаторских талантов руководителя;
- качества руководства;
- мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо

они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и *мотивировать* персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней.

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая управление, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен руководитель, для того чтобы организация была процветающей. Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера его отношение к делу и людям создают социально – психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательства и деловой активности.

Несомненно, очень многое в деятельности любой организации зависит от личности менеджера.

Следующей составной частью и главной характеристикой эффективности руководства является *стиль управления*, который применяет в своей работе менеджер. Изучение стиля руководства (СР) ведется психологами уже более полувека. Исследователи накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. СР выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый СР может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает СР данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

6.2 Принципы и условия эффективного менеджмента персонала

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально – психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое-либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в СР выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к

руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации. Можно выделить основные факторы, характеризующие СР:

- требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

- специфика системы – ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

- окружающая производственная среда – технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т.п.;

- особенности руководимого коллектива – его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

Для анализа существует разные классификации СР: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся «одномерные» стили

управления. «Одномерные» стили, характеризуются одним каким-то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина. В 1930-е годы вместе со своими сотрудниками провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный).

Начать рассмотрение стилей руководства необходимо с рассмотрения системы Дугласа Мак Грегора. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и выполнять возложенные на него задачи. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, что бы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие.

Работы Мак Грегора помогают менеджерам избегать неуверенности и стремиться к достижению максимального успеха. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа теория X, а другая теория Y.

Теория X описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение следующим образом:

- каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно;
- люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми;
- каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность;
- чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а так же напоминать о возможности наказания.

Руководители, придерживающиеся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией. Они стремятся упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа удовлетворяет элементарные потребности подчиненных и использует автократичный стиль управления.

Теория Y описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде. Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на работу организации и включает в себя следующие положения.

Работа не является для любого из нас чем-то особенным. Человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, а стремится взять на себя определенную ответственность. Работа для человека так же естественна, как и играть и:

- если члены организации стремятся достичь поставленных стилей, они развивают самоуправление, самоконтроль, делают все возможное для достижения целей;
- награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи;

- изобретательность и творческое начало остаются скрытыми в подчиненных из-за высокого развития технологий.

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как теории X, так и теории Y. Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X.

Существуют такие условия, при которых развитие организации осуществляется по принципам теории Y. Руководители в данном случае в условиях равноправия имеют полную поддержку со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для подчиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер, придерживающийся теории Y, позволяет подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать различные виды деятельности.

Концепции, соответствующие теории Y, действуют наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стилю управления. Такие профессии, как научный сотрудник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по теории Y. Низкоквалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории X.

Широкое применение теории Y в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий потенциал у работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять коллективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации персонала.

6.3 Концепция оценки эффективности менеджмента персонала

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Используемые на практике методы оценки управленческого труда можно разделить на три группы: количественные, качественные и комбинированные. К количественным методам относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод "эксперимента" и т.д. К качественным методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Эффективность управления персоналом (ЭУП) определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени ЭУП необходимы соответствующие критерии и показатели.

При выборе критериев оценки следует учитывать: для решения каких конкретных задач используются результаты оценки; для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

Оценка ЭУП состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической ЭУП рассматривают:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации.

К показателям социальной эффективности относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;
- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

ЭУП необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

- полнота и достоверность производимой оценки;
- учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;
- учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;
- соответствие целям оценки;
- соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

Систему показателей ЭУП следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую ЭУП, можно принять среднегодовую выработку на одного работника как

отношение среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала.

В качестве показателя, характеризующего социальную эффективность управления кадрами, выбирают коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала фирмы и также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Коэффициент текучести, рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины работников за определенный период к среднему числу занятых в течение года, в процентах.

Оценку ЭУП целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

6.4. Формула эффективного практического менеджмента персонала

Для оценки эффективности персонала С.А. Шапиро предлагает разработанную им формулу оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_T = \mathcal{Z}_H \times \text{СЧР} (K_{T1} - K_{T2}), \quad (1)$$

где \mathcal{E}_T – эффект от уменьшения текучести кадров;

\mathcal{Z}_H – затраты на новичка;

СЧР – среднесписочная численность работников;

$K_{T1, 2}$ – коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец месяца.

При этом затраты на новичка \mathcal{Z}_H рассчитывается по следующей формуле:

$$З_н = \frac{З_{от}}{P_{от}}, \quad (2)$$

где $З_н$ – затраты на новичка;

$З_{от}$ – затраты на отбор персонала;

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов.

Коэффициент текучести кадров $K_{т1,2}$ рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{т1,2} = \frac{P_{ув}}{СЧР}, \quad (3)$$

где $K_{т1,2}$ – коэффициент текучести кадров на начало и конец месяца;

$P_{ув}$ – количество уволенных работников;

СЧР – среднесписочное число работников.

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\mathcal{E}_{об} = З_{зп} \times P_{сп} \times N - З_{об}, \quad (4)$$

где $\mathcal{E}_{об}$ – эффект от обучения с последующим совмещением профессий;

$З_{зп}$ – разница между затратами на заработную плату одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий;

$P_{сп}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$З_{об}$ – затраты на обучение.

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\mathcal{E}_п = P \times Д_м \times (П_2 - П_1), \quad (5)$$

где \mathcal{E}_Π – эффект от увеличения производительности труда;

P – число работников;

D_M – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

Π_1 и Π_2 – производительность труда на начало и конец месяца.

Производительность труда на начало и конец месяца рассчитывается по следующей формуле:

$$\Pi_{1,2} = \frac{O_\Pi}{D_M \times P}, \quad (6)$$

где $\Pi_{1,2}$ – производительность труда на начало и конец месяца;

O_Π – объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, руб.;

P – число работников;

D_M – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

4. Суммарная эффективность:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_\Pi, \quad (7)$$

где \mathcal{E}_c – суммарная эффективность;

\mathcal{E}_T – эффект от уменьшения текучести кадров;

$\mathcal{E}_{об}$ – эффект от обучения с последующим совмещением профессий;

\mathcal{E}_Π – эффект от увеличения производительности труда;

Таким образом, очевидно, что суммарная оценка эффективности, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности фирмы, показывает значительное снижение издержек.

Вопросы и задания для контроля

1. От каких основных факторов зависит эффективность управления персоналом и выживаемость организации?

2. Обозначьте роль руководителя организации в повышении эффективности управления персоналом.

3. С помощью каких критериев можно определить эффективность управления персоналом?

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

Основные:

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
2. Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт-Издат, 2012. – 434 с.
3. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.

Дополнительные:

4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
5. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2009. – 368 с.
7. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2008. – 240 с.
8. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – 4-е изд., испр. – М. : Омега – Л, 2008. – 263 с.
9. Максимова, Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учеб. пособие / Л. В. Максимова. – М. : Альфа - М, ИНФРА - М, 2009. – 256 с.
10. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М. : Юрайт-Издат, 2011. – 488 с.
11. Минченкова, О. Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учеб. пособие / О.Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М. : КНОРУС, 2008. – 224 с.

12. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М. : Альфа – Пресс, 2008. – 944 с.
13. Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие / О. С. Орлова. – М. : Экзамен, 2009. – 286 с.
14. Папонова, Н. Е. Построение системы оценки персонала : практ. пособие / под ред. Д. Л. Щура. – М. : Финпресс, 2009. – 160 с.
15. Пугачев, В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. – М : Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
16. Травин, В. В. Управление человеческими ресурсами: модуль IV: учеб.-практич. пособие / В. В. Травин. – 3-е изд. – М. : Дело, АНХ, 2009. – 128 с.
17. Управление персоналом: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
18. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 365 с.
19. Чижов, Н. А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н. А. Чижов. – М. : Альфа – Пресс, 2007. – 580 с.

Интернет-ресурсы

- <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <http://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент»
- <http://www.e-xecutive.ru> – портал «Сообщество менеджеров Экзекьютив»
- <http://www.kadr-press.ru> – журнал «Кадровик»
- <http://www.kdelo.ru> – журнал «Кадровое дело»
- <http://www.dis.ru> – журнал «Кадры предприятия»
- <http://www.grebennikov.ru> – журнал «Мотивация и оплата труда»
- <http://www.personal-mix.ru> – журнал «Персонал-микс»
- <http://sk.kadrovik.ru> – журнал «Справочник кадровика»
- <http://sup.kadrovik.ru> – журнал «Справочник по управлению персоналом»

<http://www.bulleten.nm.ru> – журнал «Труд за рубежом»

<http://www.jornal-tiso.by.ru/> – журнал «Труд и социальные отношения»

<http://www.grebennikov.ru> – журнал «Управление человеческим потенциалом»

<http://www.chelt.ru> – газета «Человек и труд».

<http://www.gr-journal.ru> – on-line HR-журнал.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный стиль управления - руководство, основанное на концентрации функций управления едино начальником, который сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.

Авторитет руководителя - определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

Адаптация работника - процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Власть в организации - право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

Внешнее обучение - обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Внутреннее обучение - обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

Внутриличностный конфликт - противоречие мотивов, интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира.

Вознаграждение - предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Группа - два человека и более, осуществляющие совместные действия и оказывающие взаимное влияние.

Групповая динамика - совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Деловая карьера - последовательное движение сотрудника с одной должности на другую, предусматривающее развитие его профессиональных и управленческих компетенций.

Деловая оценка - инструмент, позволяющий определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности; выступает средством реализации как целей кадровой политики, так и целей деятельности всей организации.

Демократичный стиль управления - руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении к принятию решений и их выполнению. Демократичный руководитель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе с тем, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Документ - сведения, зафиксированные на материальном носителе, имеющие официальный характер и подлежащие использованию или последующей обработке и передаче адресату.

Должностная инструкция - организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Индивидуальность - неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.

Индивидуальный план развития сотрудника - описание мероприятия по развитию компетенций сотрудника.

Инновационный менеджмент - раздел менеджмента, изучающий управление нововведениями.

Инновационный потенциал организации - мера готовности организации выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. мера готовности к реализации инновационных проектов.

Инновационный процесс - процесс управления нововведениями, который включает: систематизацию поступающих идей, отбор идей создания нового продукта, анализ экономической эффективности нового продукта и разработку программы маркетинга по продукту, создание нового продукта, тестирование нового продукта на рынке, внедрение нового продукта в производство.

Инновация (нововведение) - новая идея, доведенная до практического внедрения.

Информация - совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в системе управления персоналом.

Кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровый резерв - пул сотрудников, обладающих высокоразвитыми компетенциями, претендующих на повышение в должности.

Кадры организации - основной (постоянный) состав работников организации.

Карьерный план - план перемещения сотрудника с одной должности на другую.

Качественный состав - оценка должностных обязанностей специалистов службы управления персоналом.

Квалификационная характеристика - краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Классификация персонала организации - деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Количественный состав - определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя. Сторонами коллективного договора являются работники и работодатель.

Компетенции (лат. competere - "добиваюсь", "соответствую", "подхожу") - набор факторов, включающих деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы.

Конфликт - противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности, или группами людей, выражающееся в их противоборстве ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтная ситуация - ситуация объективного возникновения противоречия, способная привести к возникновению конфликта.

Корпоративная (организационная) культура - термин, использующийся для обозначения официально закрепленных или неофициально поощряемых норм и правил поведения сотрудников в организации.

Критерий (греч. criterion - "признак") - это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие "стандарты совершенства", которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

Критерий эффективности - показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Лидер - человек, эффективно осуществляющий руководство группой.

Лидерство - искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями (например, цели подразделения, организации и т.п.).

Лизинг персонала (Staff leasing, Staffing):

- 1) форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма («кредитор») передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение др. фирмы («заемщик»), обязуя этих сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу;
- 2) финансовая аренда сотрудников - заключение договора о долгосрочной аренде персонала, в соответствии с которым арендатор на протяжении оговоренного срока выплачивает лизинговой компании плату за временное владение и пр.

Личность - человек как субъект отношений и сознательной деятельности.

Межгрупповой конфликт - противоречие интересов и целей различных групп.

Международная организация труда - специализированное учреждение ООН, международная организация, занимающаяся вопросами регулирования трудовых отношений, участниками которой являются 183 государства; штаб-квартира Организации - Международное бюро труда, находится в Женеве.

Межличностный конфликт - столкновение между интересами и потребностями отдельных индивидов в процессе их социального и психологического взаимодействия.

Мотив - внутреннее побуждение индивида к выполнению какой-либо деятельности.

Мотивационный эффект - результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация - в современной психологии под мотивацией (франц. motif) - побуждение - обычно понимают комплекс мотивов, определяющих состояние личности, ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам. В менеджменте под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Наказание - система управления негативными процессами, призванная снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

Наставничество - длительные, доверительные, развивающиеся по определенной программе рабочие взаимоотношения между старшими и младшими по должности и возрасту сотрудниками.

Неформальная группа - группа людей, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

Неформальный лидер - руководитель неформальной группы, получивший свой социальный статус не от администрации, а от группы.

Нормативный правовой акт - властное предписание государственных органов, устанавливающее, изменяющее или отменяющее нормы права.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.

Обучение на рабочем месте - обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте - основная форма обучения новых работников.

Объект конфликта - материальный предмет или нематериальное явление, по поводу которого возникает столкновение интересов участников конфликта.

Объект управления - управляемая подсистема, то, чем управляют (персонал, подразделение, группа людей).

Окружающая (внешняя) среда - все то, что окружает организацию: поставщики, покупатели, конкуренты и т.д.

Оперативный кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых позволяет перевести их на другую должность в ближайшее время.

Организационная адаптация - предполагает ознакомление нового работника с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом его подразделения и должности в организационной структуре.

Организационная структура - структура организации, в которой элементами служат подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения.

Организация - социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или пели.

Организация (предприятие) - социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления - персоналом.

Основные формы профессиональной ориентационной работы - профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация и профессиональный отбор.

Оценочные показатели - количественные параметры, па базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

Паспорт карьеры - документ, в котором отображается карьерный путь сотрудника.

Переговоры – процесс обмена мнениями с целью достижения соглашения по определенной проблеме (заключение контракта, получение инвестиций, наем персонала). Переговоры включают три основных этапа: подготовку, процесс переговоров, анализ результатов.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Персонал организации - совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей

деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми являются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления.

План карьеры - документ, в котором представлены варианты профессионального развития и должностного перемещения специалиста в организации.

Повышение квалификации - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подбор персонала – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Причины конфликта - комплекс объективных и субъективных условий или обстоятельств, вступающих в противоречие и вызывающих конфликт.

Производительность труда - отношение товарооборота к среднесписочной численности предприятия торговли.

Производственная адаптация - один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит в вовлечении работника в новую для него производственную среду. В процессе адаптации новый сотрудник усваивает новые для него условия и нормы трудовой деятельности.

Профессиограмма - набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто они выражаются в графической форме.

Профессиональная адаптация - характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков. При этом в процессе производственной и

профессиональной адаптации возможно также заимствование организацией новых приемов и навыков работы, которыми обладает новый сотрудник.

Профессиональная ориентация - включает информацию о профессиях, необходимых обществу, и требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению определенной профессией или к занятию определенной должности.

Психологический климат - атмосфера, которая создается в коллективе, психологический настрой.

Развитие персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Ротация кадров - регулярное перемещение персонала внутри организации на другие должности и рабочие места.

Ротация персонала - процедура систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени.

Рынок труда - (рынок рабочей силы) - система способов, общественных механизмов и организаций, позволяющая продавцам (ищущие работу) найти работу, а покупателям (работодателям) найти работников, которые им требуются для ведения производственной, коммерческой или иной деятельности.

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

Стиль управления - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающая к достижению целей организации.

Субъект конфликта - участники конфликта, чьи интересы непосредственно пересекаются в ходе конфликта и для которых объект конфликта представляет свою субъективную ценность.

Субъект управления - управляющая подсистема (отдельный руководитель, группа руководителей, аппарат управления организации).

Тест - система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие "тест" по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на которые должен ответить испытуемый.

Технология - система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, позволяющая получить заранее определенный результат.

Типы организационных структур - вид взаимоотношения службы управления персоналом с руководством организации; выделяют элементарную, линейную, функциональную, линейно-штабную, матричную, продуктовую, процессную, корпоративную, неформальную и другие типы организационных структур.

Тренинг (Training) - подготовка, обучение, тренировка и т.п. Общеизвестного определения слова Т не существует, но большинство авторов подчеркивают следующие его черты:

- 1) краткосрочность обучения (от нескольких часов до нескольких дней);
- 2) обучение 1 человека либо небольшой группы до 12-15 человек;
- 3) интенсивный характер обучения и обилие разнообразных упражнений для участников (а не через концепции, схемы и т.п.);
- 4) формирование личностных и/или деловых качеств человека.

Управление персоналом - это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека, как в интересах самого работника, так и организации в целом.

Харизма - наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

Человеческий капитал - степень профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, или ценность компании, выраженная в наличии в ней высокопрофессиональных сотрудников.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Объект, предмет и содержание курса.
2. Концепции управления персоналом.
3. Управление персоналом как система.
4. Подсистемы обеспечения СУП: общая характеристика.
5. Лизинг персонала как специфическая функция управления персоналом.
6. Методы управления организационным поведением персонала.
7. Понятие и виды организационной культуры.
8. Цели и задачи службы управления персоналом,
9. Функции службы управления персоналом.
10. Методы управления конфликтами в организации.
11. Тенденции развития СУП в развитых странах.
12. Стратегия управления персоналом и кадровая политика на предприятии
13. Сущность кадрового планирования и его место в СУП.
14. Формирование компенсационного пакета работника.
15. Планирование потребности в персонале.
16. Принципы подбора персонала.
17. Источники и методы набора.
18. Отбор персонала.
19. Организационная подготовка и проведение кадрового собеседования.
20. Ориентация и ее виды.
21. Адаптация и ее виды.
22. Способы адаптации.
23. Типы адаптации.
24. Методы развития потенциала рабочей силы.
25. Затраты организации на персонал: системный подход.
26. Анализ и состояние рынка труда организации.
27. Маркетинг персонала как специфическая функция управления персоналом.
28. Сущность подготовки персонала.

- 29. Цели подготовки персонала.
- 30. Методы подготовки персонала.
- 31. Перемещение по службе: сущность и программы управления продвижением.
- 32. Понятие и цели деловой карьеры.
- 33. Виды деловой карьеры.
- 34. Процесс управления карьерой.
- 35. Этапы карьеры менеджера.
- 36. Цели системы оценки персонала.
- 37. Аттестация как традиционный метод оценки персонала.
- 38. Методы аттестации.
- 39. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
- 40. Резюме: сущность и виды.
- 41. Работа с кадровым резервом: подготовка резерва и самообучение.
- 42. Оценка эффективности управления персоналом.